

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Stanovenie krízového profilu ako súčasť prevencie kríz vo vybranom
podnikateľskom subjekte

Crisis Profile Setting as the Part of Crisis Prevention Management in
the Selected Business Entity

Student: Bc. Zuzana Kadášová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Kadášová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Stanovení krizového profilu jako součást prevence krizí ve vybraném podnikatelském subjektu
Crisis Profile Setting as a Part of Crisis Prevention Management in the Selected Business Entity

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky analýzy podniku a krizového managementu
 3. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu
 4. Analýza podnikatelského subjektu s následnými návrhy preventivních opatření k zamezení vzniku krize
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GOTTSCHALK, Jack. *Crisis Management*. Oxford: Capstone, 2002. ISBN 1-84112-215-7.
KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísažne vyhlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 27.4. 2012

.....
Zuzana Kadášová

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala Ing. Marii Mikušovej, Ph.D. za cenné pripomienky, odborné rady a čas, ktorý mi počas konzultácií venovala.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretické východiská problematiky analýzy podniku a krízového managementu	6
2.1	Kríza	6
2.1.1	Potencionálna kríza	7
2.1.2	Latentná kríza	8
2.1.3	Akútna kríza	10
2.1.4	Nezvládnuteľná kríza	11
2.2	Riziko	11
2.2.1	Druhy rizík	14
2.3	Krízové riadenie	16
2.3.1	Prístupy ku krízovému riadeniu	16
2.3.2	Kríza ako porušenie rovnováhy	18
2.4	Kríza v malých a stredných podnikoch	21
2.4.1	Špecifiká malých a stredných podnikov	21
2.4.2	Zákonité krízy v období rastu podniku	22
2.4.3	Upravená rastová krivka podľa Graye a Burnsa	22
2.4.4	Greinerov model	24
2.4.5	Albachov výskum	24
2.5	Kedy sa stáva kríza príležitosťou podniku?	25
2.6	Metódy analýzy podniku	26
2.6.1	PEST analýza	27
2.6.2	Porterova analýza piatich konkurenčných síl	29
2.6.3	SWOT analýza	32
3	Charakteristika vybraného podnikateľského subjektu	34
3.1	História spoločnosti	34
3.2	Predstavenie spoločnosti	35
3.2.1	Vízia, poslanie a hodnoty spoločnosti	36
3.2.2	Ponuka produktov a služieb	37

3.2.3	Národný DAF servis.....	38
3.2.4	ITS – International Truck Services.....	38
3.2.5	Ciachovanie tachografov	39
3.2.6	Školenie ekonomickej jazdy	39
3.2.7	DAF MultiSupport.....	39
3.2.8	Modelový rad DAF.....	39
4	Analýza podnikateľského subjektu s následnými návrhmi preventívnych opatrení k zamedzeniu vzniku krízy	40
4.1	PEST analýza	40
4.1.1	Politický a legislatívny segment.....	40
4.1.2	Ekonomický sektor.....	41
4.1.3	Sociálny sektor	45
4.1.4	Technologický segment.....	48
4.2	Porterova analýza piatich konkurenčných síl	49
4.2.1	Vnútná rivalita.....	49
4.2.2	Rivalita nových konkurentov	51
4.2.3	Rivalita substitútov	51
4.2.4	Rivalita spôsobená zákazníkmi	51
4.2.5	Rivalita spôsobená dodávateľmi.....	52
4.3	SWOT analýza	53
4.4	Určenie krízového potenciálu podniku.....	54
4.4.1	Krízové ohniská.....	57
4.4.2	Realizácia krízovej stratégie.....	60
5	Záver.....	63

Zoznam použitej literatúry

Zoznam skratiek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Zoznam príloh

1 Úvod

Slovo kríza sa poslednou dobou objavuje veľmi často vo všetkých médiách. Prebiehajú vášnivé diskusie o vplyvu krízy na reálnu ekonomiku, podniky a obyvateľov. Aj napriek negatívnym správam a výhl'adom, podniky a ľudia musia denne bojovať s dopadmi krízy v reálnom svete a bojovať o svoje miesto na trhu. Existuje veľmi veľa faktorov, ktoré podnik ovplyvňujú. Preto je dôležité, aby vedel podnik správne reagovať na zmeny a prispôsobovať sa im, pretože prinášajú riziká, ktorú sú v prípade podcenenia veľmi častým zdrojom podnikových kríz.

Jedným z ďalších dôležitých predpokladov pre úspešné podnikanie predstavuje práve zvládanie krízových situácií. Dosiahnutie rovnovážneho a trvale udržateľného stavu je okrem iného podmienené aj pripravenosťou podnikového manažmentu na riešenie krízových situácií. V tejto súvislosti sa stupňujú požiadavky na vrcholových manažérov, aby dokonale zvládli strategický a krízový manažment, manažment zmien a podnikových cieľov. Zmyslom existencie podniku je rast jeho trhovej hodnoty, ktorý je zabezpečený len v tom prípade, ak je činnosť podniku efektívna. Preto kríza, ktorá znižuje efektívnosť činnosti podniku, nie je pre podnik priaznivá a podnik sa jej snaží vyhnúť. Úspešné zvládnutie podnikovej krízy závisí od schopnosti krízového manažmentu včas a primerane reagovať na vzniknutú situáciu. Preto znalosť práce s rizikami je jedným z kľúčových predpokladov úspešného fungovania podniku.

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť akýsi ucelený základ zhodnotenia potenciálnych krízových ohrození spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. a navrhnúť vhodné stratégie riešenia tak, aby spoločnosť ostala naďalej konkurencieschopná.

Diplomová práca je rozdelená do 3 kapitol. Obsahom prvej kapitoly sú teoretické východiská problematiky analýzy podniku a krízového manažmentu. Úvod kapitoly je venovaný charakteristike krízy, aké sú jej fázy priebehu a ako by malo vyzeráť krízové riadenie. Záver kapitoly popisuje jednotlivé metódy, ktoré budú použité na analýzu prostredia podniku. Druhá kapitola je celá venovaná spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o., jej histórii, charakteristike, organizačnej štruktúre a služieb, ktoré poskytuje. Tretia kapitola predstavuje praktickú časť, v ktorej bude uskutočnená PEST analýza, Porterova analýza piatich konkurenčných síl a SWOT analýza. Následne na základe týchto analýz bude určený krízový potenciál podniku a navrhnuté stratégie, ktoré by mali pomôcť odstrániť krízové ohniská.

2 Teoretické východiská problematiky analýzy podniku a krízového managementu

2.1 Kríza

Slovo kríza pochádza k gréckeho slova „krisis“ a znamená rozhodnú chvíľu, rozhodujúcu dobu, rozhodnutie samo, ťažkosti. Krízou postihnutý objekt sa dostal do nejakých problémov a existujú iba dve možnosti, a to, buď to zvládne a prežije, alebo neprekoná a skončí jeho existencia.

Kríza podniku je v literatúre odlišne definovaná a vymedzená, čo má potom dopad na chápanie krízového riadenia ako procesu vyvedenia podniku z krízy. Franke (1997) uvádza radu definícií, ktoré sa dajú zaradiť do dvoch základných skupín. Prvá skupina chápe krízu ako dôsledok nehody a katastrofy, druhá skupina vidí ako príčinu krízy neschopnosť podniku splniť svoje záväzky.

Príklady definícií kríz podľa Franka:

- Kríza je multivalentnou situáciou, kedy je ohrozená existencia podniku pri súčasne obmedzenom časovom priestore pre rozhodovanie.
- Podniková kríza je nežiaduci, neplánovaný a k likvidácii smerujúci stav, ktorý predstavuje priame alebo nepriame nebezpečenie pre ďalšiu existenciu podniku.
- Kríza podniku – podnikateľská choroba z nastávajúceho zadlženia alebo hroziacej insolventnosti.
- Kríza je situáciou, kedy dochádza k ohrozeniu prvoradých cieľov, je obmedzený čas na reakciu a existuje moment prekvapenia.
- Kríza je dôsledok dlhotrvajúcej prevahy výdajov nad príjmami. [9]

Kríza podniku má čoraz menej akútny priebeh. To platí iba v prípade, pokiaľ je dôsledkom havárie alebo prírodnej pohromy bez predchádzajúcej výzvy. Obyčajne nastáva porušením rovnováhy medzi podnikom a jeho okolím, alebo medzi vnútropodnikovými subsystémami. Neriešením tejto nerovnováhy, respektíve neadekvátnou reakciou na túto nerovnováhu dochádza k jej prehlbovaniu a následnému prenikaniu do ďalších podnikových subsystémov s multiplikačným a akceleračným účinkom, ktorý vyúsťuje do finančnej oblasti a prejavuje sa v konečnej fáze v insolventnosti a zadlženia podniku. Neschopnosť podniku splniť svoje záväzky je skoro v poslednej fáze v krízovom vývoji a je potreba to chápať ako

dôsledok krízy a nie ako krízu takú. Tá začala už podstatne skôr, v niektorých prípadoch až o rok aj viac.

Platobná neschopnosť podniku, ktorá býva označovaná ako finančná kríza, predstavuje najfrekvencovanejšie chápanie krízy podniku a tým krízového riadenia ako procesu vyvedenia podniku z tzv. „červených čísiel“. Daigny (1996), chápe krízu ako proces, na ktorého začiatku je pokles objemu obratu, ktorý sa prejaví v ekonomickej oblasti a vyústi do zníženia likvidity podniku. Kríza, ktorú Daigny nazýva štrukturálnou, privádza podnik do problémov, ktoré sa prejavujú v platobnej neschopnosti, čo je výsledkom predchádzajúcej nerentability, ďalej sa prejavujú v nedostatku kapitálu spôsobenom priveľkým rastom a v nerovnováhe ako dôsledku poklesu objemu výroby, straty motivácie u pracovníkov, a zhoršenie stavu likvidity. Za prvú fázu krízy považuje Daigny až pokles obratu, ktorému však predchádzajú nedostatky a vplyvy z vnútorného alebo vonkajšieho prostredia podniku a je dôsledkom predchádzajúcich rozhodnutí a podnikových aktivít.

Chevalier a Hirsch (1994) spájajú krízu podniku s rizikami podnikania. Kríza je dôsledkom týchto rizík a vytvárajú priamu líniu medzi rozhodovaním vedúcich pracovníkov podniku a elimináciou rizík. Autori sa predovšetkým zameriavajú na predvídanie týchto rizík, aby sa mohlo čeliť ich negatívnym dopadom na ich organizáciu tak, aby finančné a obchodné dopady z týchto rizík boli čo najmenšie.

Fink (1985) definuje podnikovú krízu ako veľké vybočenie z normálneho stavu, ktoré narušuje vzostupnú líniu podnikania, napadá podstatu podniku, hrozí ďalšou eskaláciou, priťahuje pozornosť verejnosti a médií a vytvára negatívnu imidž spoločnosti. Americký Institut for Crisis Management považuje za krízu podniku každý jeho problém, ktorý vyvolá negatívnu reakciu u záujmových skupín a môže viesť k negatívnej zmene imidžu.

2.1.1 Potencionálna kríza

Každý podnik sa permanentne nachádza v potencioneálnej kríze! Medzi podnikom a jeho okolím existuje obrovské množstvo interakcií. Sú to napr. interakcie k jednotlivým zákazníkom, dodávateľom, úradom apod. Nie je reálne, aby sa podnik zaoberal riešením všetkých nerovnováh a bol schopný ich vôbec identifikovať. Logicky sa zaoberá iba niektorými z tých, ktoré považuje za najdôležitejšie, alebo sú evidentné a ostatné ignoruje. Pokiaľ sa zaoberá nedôležitými nerovnováhami, vytvára podmienky pre vznik zásadných problémov a pre postup do ďalšej krízovej fázy.

Ďalším faktorom je neochota a niekedy priamo neschopnosť podnikového manažmentu a vlastníkov podniku sa riešením nerovnováh zaoberať. Paradoxom je odkladanie riešenia krízových situácií, kedy sa podnik priamo rúti do bankrotu. Nemenej dôležitým faktorom je aj neznalosť rovnovážneho stavu. Pokiaľ podnik bude vyrábať nejaký výrobok, má dostatočné znalosti koľko výrobku sa v reálnom čase predá, za akú cenu a na ktorom konkrétnom trhu? Pokiaľ sa snaží tieto informácie získať, tak v dobe ich dosiahnutia sú už zastarané (situácia je dnes už iná, než bola pred niekoľkými dňami) a nepresné.

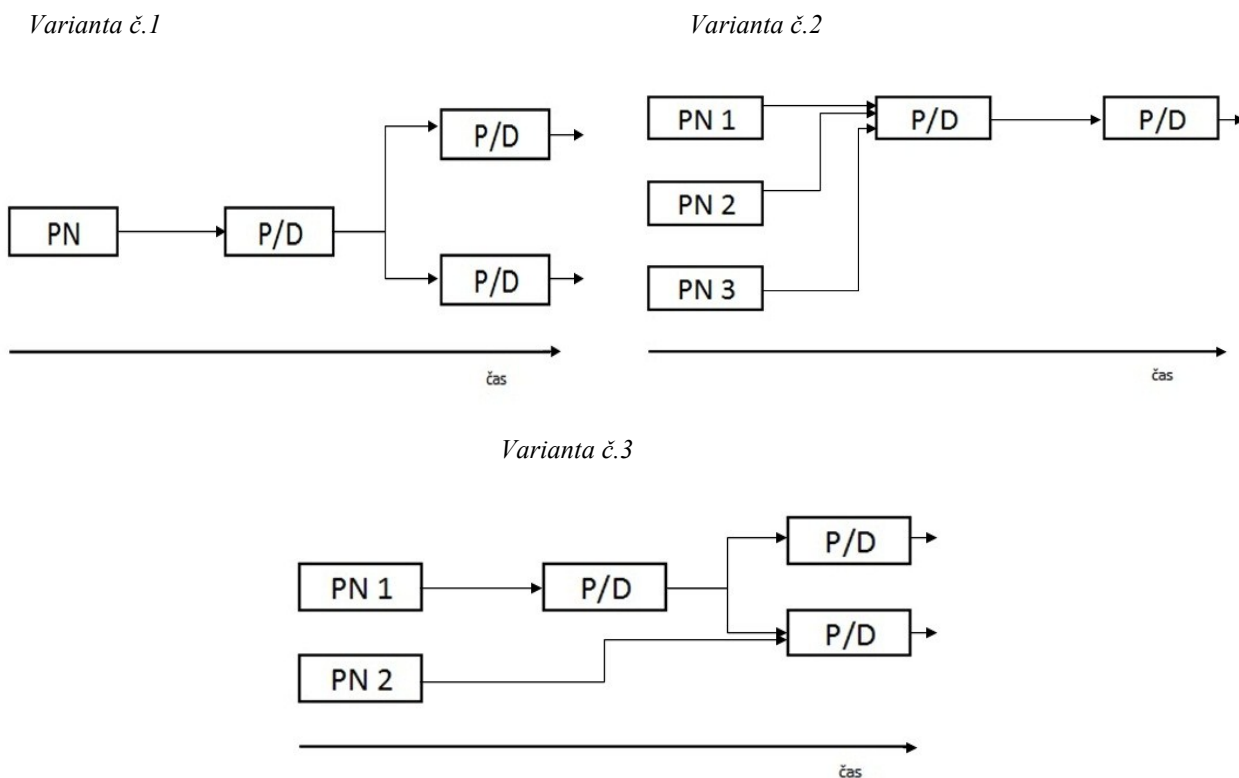
Permanentné nerovnováhy v období potencionálnej krízy sa nechápu ako krízové, ale ako bežné problémy, a rovnako sa k nim pristupuje pri ich riešení, a niekedy aj neriešení. Práve neriešenie alebo neadekvátne riešenie „bežných“ problémov vytvára predpoklady pre ďalší krízový vývoj. Čiastkové nerovnováhy potom môžu pôsobiť synergicky. Ich súčet pôsobí ako vektor vzdialovaním sa od (neznámeho) rovnovážneho stavu nielen u doterajších nerovnováh, ale rovnakým smerom ovplyvňuje ďalšie oblasti podniku a dáva šancu vzniknúť ďalším nerovnováham.

Za nerovnováhy podniku s jeho okolím môžeme taktiež považovať nevyužitú príležitosť, ktoré podniku ponúka okolie. Ak podnik nevyužije svoj potenciál a nepremení ho v konkurenčnú výhodu, vytvára odchýlku od rovnovážneho stavu, prejavujúci sa vývojom, ktorý má podobný priebeh ako kríza. Ten môže byť ešte umocnený, ak sa príležitosť zmocní konkurent a využije ju vo svoj prospech. [15]

2.1.2 Latentná kríza

Zväčšovaním nerovnováhy postupuje kríza do fáze latentnej, v ktorej sa nerovnováha nielen zväčšuje, ale dáva impulz pre vznik ďalších čiastkových nerovnováh s následným krízovým vývojom. Vznikajú tak ďalšie čiastkové krízy. Krízový vývoj v nich vytvára krízový reťazec, ktorý sa môže neustále rozvetvovať, alebo spájať s ďalšími reťazcami a vytvárať negatívnu synergiu. V tomto reťazci je na začiatku pôvodná príčina krízy ako pôvodná nerovnováha, ktorá má svoje symptómy, ktoré sa v ďalšom postupnom článku reťazca stávajú príčinou. Takto sa vyvíja krízový reťazec a prechádza všetkými fázami krízového vývoja.

Obr.č. 2.1: *Príklady možných variant krízových reťazcov*



Legenda:

PN – prvotná nerovnováha, P/D – príčina/dôsledok

Zdroj: ZUZÁK, Roman. *Z podnikových kríz k víťazství*

V období latentnej krízy často klesá rozhodovacia schopnosť podnikového manažmentu a v jeho rozhodovaní sa prejavuje váhanie, nedôslednosť a chyby. Súčasne s tým sa môže zvyšovať autoritatívnosť v rozhodovaní a jednaní. Skrytosť krízového vývoja v latentnej fáze, nepodchytenie a prehliadanie mäkkých signálov predstavujú pre podnik veľké nebezpečenstvo. Táto fáza dokonca môže trvať niekoľko rokov. V priebehu dlhotrvajúcej krízy sa pomaly mení predovšetkým podnikové klíma a zamestnanci, bez toho aby si to výrazne uvedomovali, prijímajú nové návyky a hodnoty. To má negatívny vplyv na krízové riadenie v období, kedy kríza prepukne v plnej sile.

Pokiaľ sa podnik dlhodobo pohybuje vo fáze latentnej krízy a kríza je načatá v niekoľkých podnikových oblastiach, potom stačí ďalšia odchýlka, ktorá vytvorí nezvládnuteľnú situáciu a pôsobí synergicky ako výrazný impulz k naštartovaniu reťazovej reakcie a prudkému pohybu krízy do ďalšej krízovej fázy.

Krystek (1987) radí medzi najväčšie problémy a príčiny zväčšovania krízy:

- vysokú komplexnosť podnikového systému a jeho okolia,
- problematické rozlíšenie toho, čo je príčinou a čo následkom,
- komplexné hierarchie príčin a následkov (na jednej úrovni príčina, na inej následok),
- neprehliadnuteľné pôsobenie multiplikačného a akceleračného efektu, ktoré zosilňuje dynamiku krízového procesu.

Nahromadením niekoľkých nerovnováh naraz a ich synergie, prejavujúce sa väčším pôsobením, než je iba vektorový súčet negatívne pôsobiacich síl, dostáva podnik do situácie, kedy nieje schopný svojimi zdrojmi pokryť riešenia niekoľkých problémov naraz. Výsledkom je akcelerácia krízového vývoja a rýchly prechod do nasledujúcej fázy, alebo dokonca vo veľmi krátkom období do fázy záverečnej. [15]

2.1.3 Akútna kríza

Akútna krízová fáza je obvykle nazývaná finančnou krízou. Vo veľmi frekventovanom spôsobe myslenia a manažérskom prístupe sa ešte len táto fáza považuje za krízu podniku. Dôvodom pre to je, že ešte len v akútnej fáze krízy preniká do podnikovej finančnej oblasti a krízové symptómy majú odraz v účtovných výstupoch a vo finančnej analýze. Problémy vo finančnej oblasti sa spravidla vyskytujú skôr, ale v reči čísiel sa objavujú s oneskorením. V podniku nastávajú postupne problémy s platobnou schopnosťou, chýbajú prostriedky na splátky úveru a uhradenie faktúr. Obvykle sa začne šetriť, často na vzdelávaní zamestnancov a na ďalších „zbytočných“ výdajoch. Scenár býva v takýchto situáciách zvyčajne rovnaký.

Po identifikácii krízy, ktorá je v akútnej fáze, sa doporučuje štandardný postup v niekoľkých krokoch a variantoch:

- hrubá analýza za účelom identifikácie hlavnej príčiny alebo významné príčiny krízy a zastavenie negatívneho trendu,
- na základe predchádzajúceho bodu zistenie, ako je kríza hlboká a aké sú predpoklady k jej zvládnutiu, a tým tiež aká je ďalšia životaschopnosť podniku alebo jeho častí,
- voľba jednej z nasledujúcich stratégií – likvidácia, konkurz a vyrovnanie, konsolidácia, fúzia, sanácia.

2.1.4 Nezvládnuteľná kríza

Posledná etapa krízového vývoja nastáva vtedy, ak sa podnikovému manažmentu a/alebo vlastníkom nepodarilo zvládnuť krízu akútnu. Je to etapa veľmi smutná, deštruktívne účinky privádzajú podnik ku katastrofe. Nepomáha ani storočná tradícia a minulá sláva a úspechy, podnik speje k bankrotu. Riešením môže byť predaj hodnotových aktív, napr. značky, časti obchodnej siete, nehnuteľností. [15]

Prehľad jednotlivých fáz krízy, ich prejavov a možných riešení je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. č. 2.1: *Fáze krízy, prejavy nerovnováh a možné riešenia*

Fáza krízy	Potencionálna	Latentná	Akútna	Nezvládnuteľná
Prejav	Bežné problémy	Mäkké symptómy	Problémy s likviditou	Platobná neschopnosť
Riešenie	Riešenie dobre a čiastočne zle štruktúrovaných problémov	Reakcie na symptómy a trendy a odstránenie príčin	Sanácia	Bankrot (odpredaj hodnotových aktív)

Zdroj: ZUZÁK, Roman. *Z podnikových kríz k víťazství*

2.2 Riziko

Pojem kríza je veľmi úzko spojený s pojmom riziko. Riziko vyplýva z neistoty z výsledku podnikateľskej aktivity, respektíve z dosahovania podnikových cieľov a nedostatku informácií o všetkých javoch, ktoré môžu pôsobiť.

Pri každom rozhodnutí sa dajú formulovať len tie riziká, o ktorých sa vie, že potencionálne existujú, aj keď ešte nemali možnosť sa prejaviť. Vie sa, aké potencionálne nebezpečie hrozí. Pravdepodobnosť ich pôsobenia sa dá stanoviť podľa četnosti ich výskytu v minulosti. To je obvykle nereálne, lebo sa rovnaké situácie ešte v minulosti nemuseli vyskytnúť a pokiaľ áno, u väčšiny z nich sa nedá určiť pravdepodobnosť výskytu, pretože ich četnosť bola nízka. Rozhodovateľ sa obvykle uspokojí s „nejakým odborným odhadom“. Aj keby sa pravdepodobnosť pôsobenia rizika na základe minulosti dala stanoviť, určite nemusí rovnaká pravdepodobnosť platiť pre budúcnosť. Tá môže byť celkom odlišná.

Pokiaľ sú potencionálne riziká známe, jedná sa o rozhodovaciu situáciu typu známa - neznáma. Riziká sú známe a nevie sa, ako a v akom smere a sile budú pôsobiť. Rozhodovateľ

má potom možnosť eliminovať negatívny dopad a tým vznik krízy vôbec alebo jej dôsledky niektorými, prípadne i všetkými nasledujúcimi opatreniami:

- znížiť informačný deficit, čo je cesta niekedy nákladná a pomalá a nevedie k uspokojivým výsledkom,
- voliť variantu rozhodnutia s „prijateľným rizikom“, otázkou je, čo je prijateľné riziko, pretože prijateľnosť je pojem subjektívny a relatívny, navyše sa niekedy nevie, aká bude prijateľnosť v budúcnosti,
- prijať opatrenia k eliminácii krízy, ktoré sa použijú, až začne riziko pôsobiť.

Čas je dôležitým faktorom a niekedy je lepšie sa rozhodnúť rýchlo a menej presne, než neskôr a o niečo lepšie. Kiernan (1998) uvádza, že niektoré podniky sa dosť úspešne rozhodujú na základe krátkej situačnej analýzy. V takýchto situáciách sa musia rýchlo a priebežne identifikovať problémy a nedostatky rozhodnutia a uskutočniť potrebné korektúry. [15]

Neexistuje jedna obecné uznávaná definícia rizika, pojem riziko je definovaný rôzne:

- Pravdepodobnosť či možnosť vzniku straty, obecné nezdaru.
- Variabilita možných výsledkov alebo neistota ich dosiahnutia.
- Odchýlenie skutočných a očakávaných výsledkov.
- Pravdepodobnosť akéhokoľvek výsledku, odlišného od výsledku očakávaného.
- Situácia, kedy kvantitatívny rozsah určitého javu podlieha istému rozdeleniu pravdepodobnosti.
- Nebezpečenie negatívnej odchýlky od cieľa (tzv. čisté riziko).
- Nebezpečenie chybného rozhodnutia.
- Možnosť vzniku straty alebo zisku (tzv. špekulatívne riziko).
- Neurčitost' spojená s vývojom hodnoty aktíva (tzv. investičné riziko).
- Stredná hodnota stratovej funkcie.
- Možnosť, že špecifická hrozba využije špecifickú zraniteľnosť systému.

V ekonómii je pojem „riziko“ používaný v súvislosti s nejednoznačnosťou priebehu určitých skutočných ekonomických procesov a nejednoznačnosťou ich výsledkov, obecné sa dá samozrejme konštatovať, že sa nemusí jednať iba o riziko ekonomické.

Existujú rôzne druhy rizík, napríklad:

- politické a teritoriálne,
- ekonomické – makroekonomické a mikroekonomické (tržné, inflačné, kurzovné),
- bezpečnostné,
- právne a spojené s zodpovednosťou za škodu,
- predvídateľné a nepredvídateľné
- špecifické – poisťovacie, manažérske, odbytové.

S rizikom sú teda spojené dva pojmy:

1. Pojem **neurčitého výsledku**, o ktorom sa implicitne uvažuje vo všetkých definíciách rizika: **výsledok musí byť neistý**. Ak sa hovorí o riziku, musia existovať aspoň dve varianty riešenia. Ak máme istotu, že dôjde ku strate, nedá sa hovoriť o riziku. Investície do základných prostriedkov napríklad obvykle zahrňujú znalosť toho, že prostriedky podliehajú fyzickému znehodnocovaniu a že ich hodnota bude klesať. Výsledok je istý a riziko neexistuje.
2. **Aspoň jeden z možných výsledkov je nežiaduci**. V obecnom slova zmysle môže ísť o stratu, kedy istá časť majetku jednotlivca je stratená; môže ísť o výnos, ktorý je nižší ako možný výnos. Napríklad investor, ktorý nevyužije príležitosť „stráca“ zisk, ktorý mohol dosiahnuť. O investorovi, rozhodujúcom sa medzi dvoma akciami, sa hovorí, že „stratil“, pokiaľ zvolil tú akciu, ktorej hodnota sa zvýšila menej než hodnota akcie druhej.

Podnikateľské riziko je treba hodnotiť z dvoch stránok, a to z:

- A. **pozitívnej stránky** – nádej vyššieho zisku, nádej vyššieho úspechu,
- B. **negatívnej stránky** – nebezpečie horších hospodárskych výsledkov.

Straty môžu vzniknúť prostredníctvom kombinácie dvoch faktorov – volatility finančných premenných, ovplyvňujúcich mieru rizika, a ďalej celkovej angažovanosti k týmto zdrojom rizika. Subjekty podstupujúce riziko často nemôžu kontrolovať volatility finančných premenných a ani to nie je ich záujem. [8]

2.2.1 Druhy rizík

V bežnom aj vyhrotenom ekonomickom prostredí sa podnik stretáva s veľkým množstvom rizík, a to prakticky každodenne, v každom jednotlivom obchodnom prípade. Z veľkého množstva rôznorodých rizík sa do pozornosti dostávajú iba niektoré, a to tie, ktorých charakter je buď novšieho dáta, alebo ich váha sa v posledných rokoch výrazne zvýšila.

Obecne rozoznávame riziká **systematické** a riziká **jedinečné**. Systematickým rizikom je napr. riziko politické, obecne ekonomické, riziko pohybu úrokových mier, inflácie, riziko nelikvidity či riziko plynúce z neočakávaných udalostí. Zdrojom jedinečného rizika potom môže byť napríklad podnikateľské riziko, finančné riziko či riziko manažérskej nezodpovednosti. Jedinečným rizikom je i konverzia, teda riziko straty z výmeny mien.

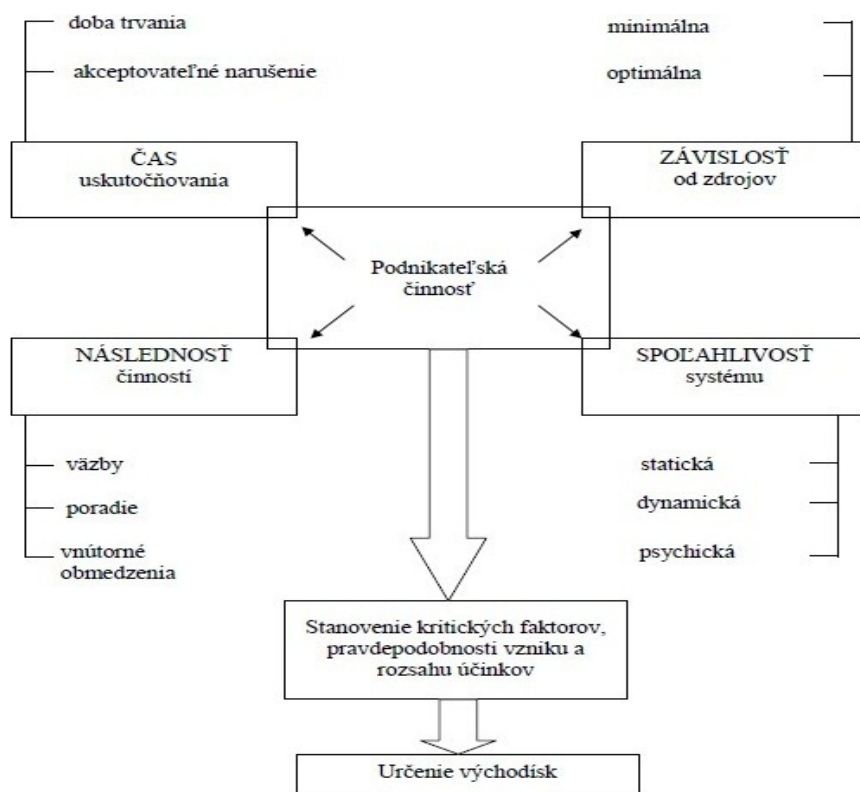
Ide predovšetkým o tieto prípady:

- **Riziko manažérskej nezodpovednosti** – relatívne nový fenomén, ktorého rozvoj bol vyvolaný novými spoločenskými zmenami, vývojom majetkových vzťahov, zmenou vlastníckych štandardov a ďalšími pohybmi. Manažérska nezodpovednosť pochopiteľne existovala vždy, ich prejavy v minulosti však nikdy neboli tak sofistikované a neviedli k tak rozsiahlym škodám. V súčasnej situácii však obecná nedôvera v schopnosti a morálne vlastnosti manažérov ďalej zhoršujú situáciu podnikov, lebo spochybnené vedenie firiem môže iba veľmi obtiažne presadzovať razantné úsporné opatrenia, bez toho, aby strácali pozíciu medzi zamestnancami. To sa týka predovšetkým oblasti znižovania miezd.
- **Politické riziká** – tieto riziká v posledných rokoch sústavne rastú v tej rovine, ktorá je zaujímavá z hľadiska možnosti obrany. Oproti minulosti, kedy väčšinou nebolo možné efektívne vzdorovať týmto rizikám, lebo ich dôsledky a prejavy boli mimo dosah možností ovplyvnení prostredníctvom podnikových rozhodnutí (napr. v prípade vojen alebo revolúcií sprevádzaných zoštátnením či znárodnením), súčasné politické riziká nie sú vo svojich okamžitých dopadoch tak fatálne, preto má väčší význam sa nimi seriózne zaoberať ako ekonomickým problémom. Politické riziká často súvisia s rizikami moderných trhov.

- **Riziká moderných trhov** – od časov ropných kríz, nemôže si byť nikto istý budúcim vývojom na trhu s komoditami, ekonomická kríza navyše ukázala, že skoršia predstava o vždy bezpečných vládnych papieroch taktiež dostáva trhliny. Veľa štátov prechádzalo v rokoch 2008 – 2009 o svoj predtým úplne bezpečný rating, počet štátnych bankrotov rástol.
- **Riziká pohybu úrokových mier** – ide o riziko obecné, nemusí byť spojené s menovou politikou. Národné banky vo svojej zvýšenej miere reagujú predovšetkým v posledných dvoch desaťročiach na stupňujúce sa nerovnováhy jednotlivých ekonomík a pomocou svojich kľúčových sadzieb sa ich snaží stabilizovať. Väčšinou je táto metóda používaná v okamžitých menových či fiškálnych alebo iných finančných krízach, ale snaha národných bánk „riadiť“ cez sadzby ekonomiku je stále silnejšia aj v pokojných dobách.
- **Riziko nelikvidity** – nelikvidné trhy v krčoch viedli k dramatickému poklesu hodnoty aktív, dá sa hovoriť o prepade cien projektov apod. To malo samozrejme vážne dopady aj na podnikovú sféru, zvlášť na spôsoby ukladania rezerv.
- **Riziko platobnej neschopnosti** – kríza viedla k tomu, že predovšetkým v roku 2009 sa platobná neschopnosť stala štandardným javom aj v bohatých ekonomikách, ďalším výrazom tohto vývoja je relatívne prudký rast rôznych foriem insolvenčných riadení, veľa žiadostí o ochranu pred veriteľmi apod. [6]

Analýza a vyhodnotenie rizika je graficky znázornené na obrázku č.2.2. Podnikateľské riziká sú analyzované z pohľadu času uskutočňovania podnikateľských činností, ich závislosti na zdrojoch, následnosti čiastkových procesov a spoľahlivosti systému ako celku. Jednotlivé riziká je nutné ohodnotiť z pohľadu úrovne a zmien rizikových faktorov, z hľadiska pravdepodobnosti vzniku krízového javu i rozsahu negatívnych dopadov. Dôležité je navrhnúť optimálne riešenia a východiská.

Obr. č. 2.2: Proces analýzy a vyhodnotenia podnikateľského rizika.



Zdroj: Krízový manažment v ekonomike. dostupný z: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/km/km_kap_7.pdf>.

2.3 Krízové riadenie

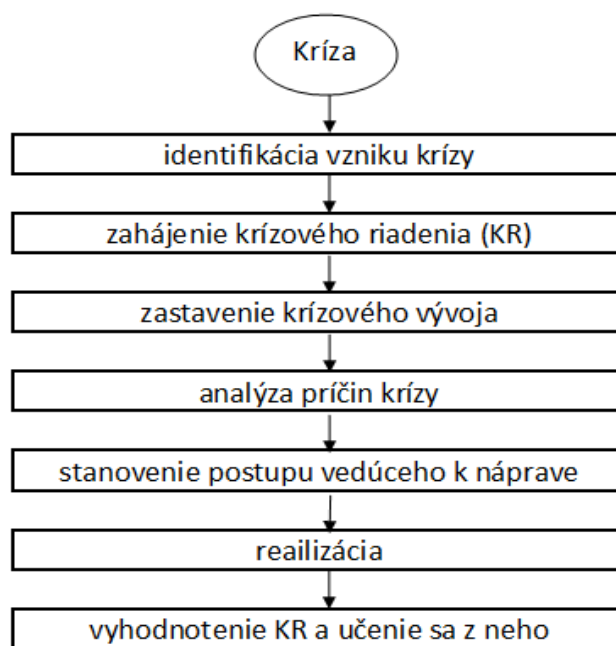
Pôsobenie každej krízy má negatívne následky ako na objekt postihnutý krízou, tak aj na jeho okolie. Z toho vyplýva snaha subjektov postihnutých krízou o elimináciu následkov a vyvedenie zasiahnutého objektu na úroveň, v ktorej sa nachádzal pred vznikom krízy. Jedná sa predovšetkým o zastavenie negatívneho vývoja a usmernenia zostupnej vývojovej krivky najskôr do stabilnej polohy a potom do vzostupného smeru. Pri kríze býva rozhodujúcim faktorom čas, v ktorého priebehu sa obvykle kríza prehĺbuje a spôsobuje stále väčšie škody. Cieľom zasiahnutých objektov je redukcia následkov a škôd spôsobených krízou a minimalizácia doby trvania krízy. Používa sa k tomu súbor prístupov, opatrení a metód pod súhrnným pojmom *krízové riadenie* alebo dnes módnejšie *krízový management*. [14]

2.3.1 Prístupy ku krízovému riadeniu

Krízové riadenie je používané v rôznych oblastiach. I keď rada postupov a metód sa zhoduje, existujú k nemu tri odlišné prístupy.

Prvί prίstup sa dá pojať ako krízové riadenie v užšom zmysle a je založený na riešení krízy, ktorá už nastala a bola identifikovaná. Slovo „identifikovaná“ je veľmi dôležité, pretože najskôr po identifikácii, a to ešte niekedy s určitým oneskorením, nastáva proces krízového riadenia, ktorý spravidla postupuje podľa obecného algoritmu, ktorý je uvedený na obrázku č.2.3.

Obr.č.2.3:*Obecné schéma krízového riadenia v užšom zmysle*



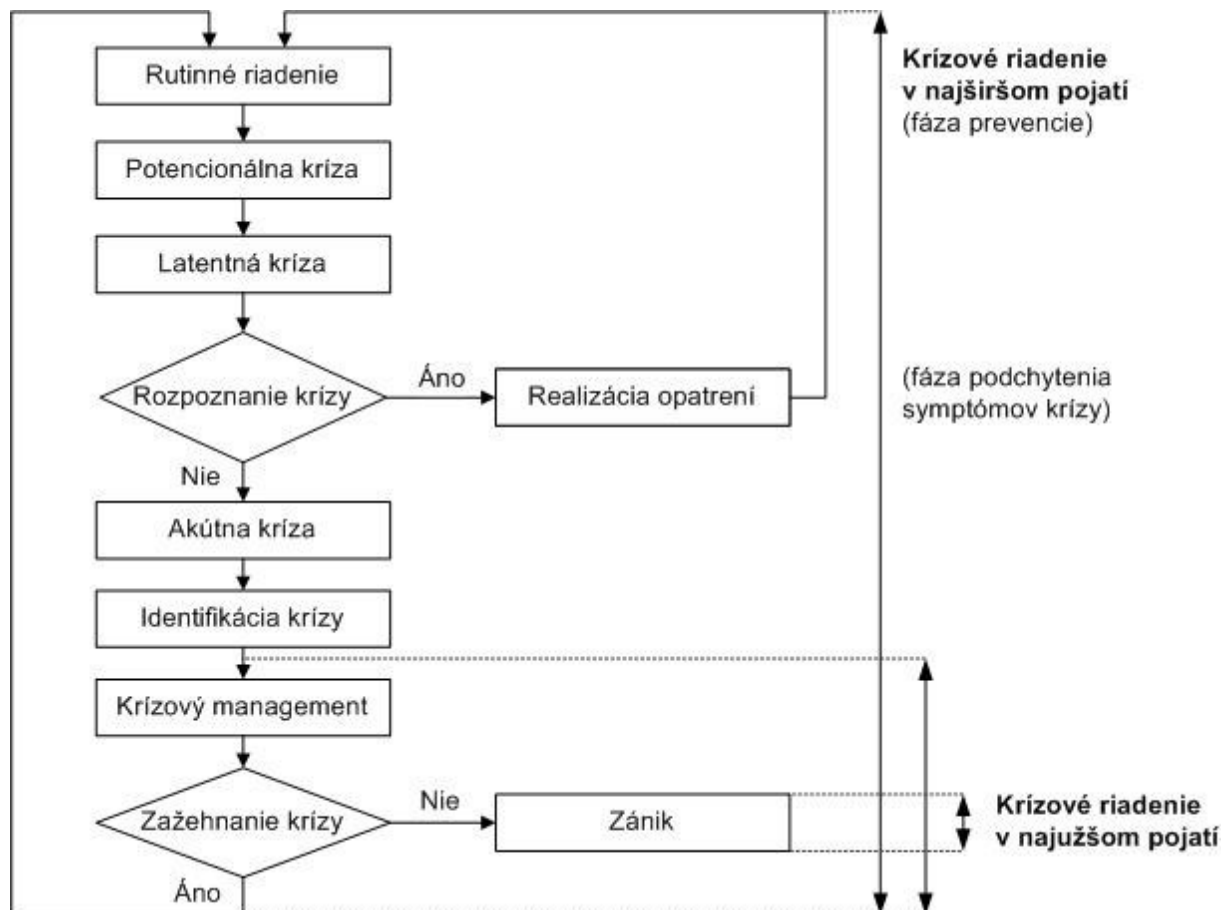
Zdroj: KÖNIGOVÁ, Martina a Roman ZUZÁK: *Krízové řízení podniku*

Krízové riadenie podniku, ktorý je touto krízou napadnutý, predstavuje súhrn zásad a nástrojov používaných podnikovým manažmentom a vlastníkami za účelom zvládnutia krízovej situácie v podniku a jeho vyvedenie do stavu normálneho vývoja. Toto krízové riadenie má reaktívny charakter.

Krízové riadenie v najširšom zmysle začína podstatne skôr, než sa dá kríza evidentne identifikovať a než sa dostane do fáze rozhodujúceho zlomu, dokonca ešte skôr, než kríza nastane. Krízové riadenie je v tomto zmysle permanentným procesom, ktorý zahrňuje preventívne opatrenia vedúce k obmedzeniu vzniku krízy s deštruktívnymi účinkami, vytváranie systému pre včasné identifikovanie krízového vývoja a systémov pre zmiernenie dopadu krízy a jej rýchleho úspešného zvládnutia. V tomto duchu je krízovým riadením legislatíva v oblasti krízového a bezpečnostného riadenia, ktorá ukladá uskutočňovať preventívne opatrenia. Krízové riadenie v najširšom význame ma preventívny charakter

a začína už vo fáze prípravy podnikových aktivít, ktorých realizácia môže potencionálne byť ohrozená.

Obr.č.2.4: Rozdielne prístupy ku krízovému riadeniu.



Zdroj: KÖNIGOVÁ, Martina a Roman ZUZÁK: *Krízové řízení podniku*

2.3.2 Kríza ako porušenie rovnováhy

Medzi podnikom a jeho okolím dochádza k neustálemu narušovaniu rovnováhy a rovnako tak je neustále narušovaná rovnováha medzi jednotlivými subsystémami vnútri podniku. Rovnováha je prevažne okamžikom prechodu z jednej nerovnováhy do inej. K narušovaniu rovnováhy dochádza pôsobením rizikových faktorov, z ktorých najfrekventovanejším sú ľudia. Títo ľudia formulujú a realizujú aktivity podniku do jeho okolia, reagujú alebo nereagujú na zmeny okolia a sú súčasťou vnútorných podnikových systémov.

Otázkou dosiahnutia rovnováhy je, či:

- chce podnikový manažment vôbec rovnováhy dosiahnuť, čo vyplýva z jeho motivácie k jednaniu,
- má možnosť rovnováhy dosiahnuť, to znamená, či existujú obmedzenia v jeho konaní, ktoré nie je schopní zmeniť a prekonať,
- vie dosiahnuť, a má k tomu potrebné schopnosti.

Podnikový management sa často cíti byť obeťou vonkajšieho pôsobenia na podnik. Celosvetovo chýba dostatok podkladov, ktoré by potvrdili (alebo vyvrátili) podiel viny na vzniku krízy v súvislosti so zlým rozhodovaním podnikového managementu, alebo či je pravda, že podnikový management nemohol s vonkajším pôsobením nič robiť. Dôvodom, prečo sa nedostáva toľko podkladov, je utajovanie krízových stavov manažérmi a neochota poskytovať informácie. Existuje niekoľko zahraničných výskumov a na ich základe odborníci na krízové riadenie odhadujú, že 70-80% podnikových kríz má svoj pôvod v okolí podniku pri neadekvátnej reakcii podnikového managementu alebo vlastníkov na zmeny v ňom, a že asi 90% všetkých kríz si spôsobuje podnik sám a má podstatný podiel na ich vzniku. Podnik je častejšie tím subjektom, ktorý si vlastnú krízu spôsobil, než by bol jej obeťou.

Narušenie rovnováhy je prvotnou príčinou vzniku krízy podniku. To však neznamená, že každé toto narušenie musí viesť ku kríze. Nerovnováha môže z hľadiska veľkosti odchýlky existovať v niekoľkých úrovniach. Pokiaľ sa pohybuje v stabilnom priestore, nemusí byť vôbec zaznamenaná a jej výskyt v tejto úrovni nespôsobuje problémy. Môže sa zvládnuť bežnými rutinnými postupmi. Pri jej zväčšení a prechode do problémového priestoru si jej eliminácia vyžaduje rozhodnutie, ktoré, pokiaľ nevedie k úspechu, umožní rast nerovnováhy do vyššieho stupňa. Tím sa nerovnováha dostáva do kriticky nestabilného priestoru a tu nastáva krízová situácia, ktorá môže dospieť nielen k ohrozeniu realizácie podnikových cieľov, ale dokonca môže viesť k ukončeniu podnikateľskej činnosti.

Pri vzniku nerovnováhy, a tým aj nestability, má podnik tri základné možnosti, ako ich riešiť:

- odstrániť problém, ktorý nerovnováhu spôsobuje,
- odrezat' časť, ktorá nerovnováhu spôsobuje (napr. predaj divízie, ktorá má pre iný podnik hodnotné aktíva),
- pripojenie ďalšej štruktúry, ktorá zabezpečí stabilitu (napr. fúzia).

Nerovnováha medzi podnikom a jeho okolím taktiež vzniká nevyužitím príležitosti podniku, ktoré mu okolie ponúka. Zmena okolia vytvára priestor a schopnosť jeho zaplnenia umožňuje zníženie konfliktu medzi podnikom a okolím, aj keď ho samozrejme nejde nikdy odstrániť. [14]

Obr č. 2.5: *Schéma úrovni nerovnováhy*

kolaps podniku
kriticky nestabilný priestor
problémový priestor
stabilný priestor

Zdroj: KÖNIGOVÁ, Martina a Roman ZUZÁK: *Krízové řízení podniku*

Krízové riadenie v podniku musí začať najneskôr „dnes“, pokiaľ už v nejakej forme nezačalo. Každý deň otáľania prináša nebezpečie, že dôjde k výraznému porušeniu rovnováhy, ktoré vyústí v krízu. K tomu podnik potrebuje:

- vytvoriť také opatrenia a podmienky, ktoré zamedzujú vzniku krízy, na týchto opatreniach neustále pracovať a rozširovať, pretože možnosť vzniku krízy sa nedá nikdy vylúčiť,
- vytvoriť systémy, ktoré umožňujú krízu identifikovať čo najskôr pri jej vzniku a efektívne, spravidla bezproblémov ju riešiť,
- chápať vzniknutú krízu zároveň ako výzvu a príležitosť a taktiež k nej podľa toho pristupovať. [14]

V záujme podniku by mala byť včasná identifikácia vznikajúcej krízy v rámci kauzálneho krízového reťazca čo najbližšie k jeho počiatku. To je v situácií, kedy sa dá ľahšie a rýchlejšie identifikovať pravá príčina krízy a kedy dôsledky vznikajúcej krízy nie sú pre podnik citeľné a kríza sa ešte neprejavuje vo finančnej oblasti. Identifikácia krízy v jej latentnej fáze a rýchle naštartovanie procesu krízového riadenia dáva podstatne väčšiu nádej na úspech, než je tomu v prípade chápania krízy a krízového riadenia v užšom pojatí, tzn. iba ako reaktívneho prístupu k riešeniu vzniknutej krízy. Krízové riadenie podniku predstavuje často komplexné riešenie zložitej situácie alebo problémov.

Podľa G. Hofingera z univerzity v Bambergu (In Trauboth, 2002) vykazuje znaky:

- väčšieho počtu faktorov pôsobenia a ich vzájomných väzieb,
- vytváranie siete týchto faktorov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú, pôsobia na vedľajšie okolie,
- dynamického vývoja faktorov, ktoré spontánne menia systém a súčasne nie sú transparentné a poznateľné,
- časového odkladania rozhodnutia, ktoré má smrtiaci účinok,
- nevravnosti vývoja.

Práve čas je rozhodujúcim faktorom pre elimináciu krízy a jej dopadu na podnik .[14]

2.4 Kríza v malých a stredných podnikoch

Malým podnikom je podnikateľský subjekt, ktorý podniká v zmysle živnostenského zákona alebo obchodného zákonníku s maximálnym počtom 50 zamestnancov a stredný podnik zamestnáva maximálne 250 zamestnancov. Malé aj stredné podniky sú silne náchylné ku kríze a veľmi často kríze aj podliehajú. Ich pozícia je špecifická, charakter krízy má charakteristické, a dokonca aj zákonité rysy.

2.4.1 Špecifiká malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky sú často rodinnými podnikmi, kde vlastník je súčasne vrcholovým vedúcim pracovníkom a v podniku sú zamestnávaní ďalší rodinní príslušníci. To kladie vysoké nároky na vlastníka, pretože vedenie malého podniku vyžaduje široké a univerzálne znalosti a schopnosti, ktorými vlastník nemusí disponovať. Zároveň finančná sila malého a stredného podniku nie je tak veľká, aby si podnik mohol zaplatiť nielen účtovnú firmu, ale aj ďalších poradcov a odborníkov.

Výskumy, ktoré sa uskutočnili predovšetkým v Nemecku a v Rakúsku, ukazujú, že väčšina zo založených malých podnikov končí so svojou činnosťou do piatich rokov. Obdobie prvých 4-7 rokov sa považuje za najkritickejšie obdobie, a pokiaľ ho podnikateľ prekoná, pravdepodobnosť jeho zotrvania v podnikaní stúpa a ďalšie podnikateľské aktivity sú v podstate stabilizované. K hlavným príčinám neúspechu malých a stredných podnikov patrí nedostatok kapitálu a skúseností.

2.4.2 Zákonité krízy v období rastu podniku

Pokiaľ sa malému podniku darí, má tendenciu k rastu, v ktorom existujú charakteristické etapy ohraničené krízami. Prekonaním krízy sa podnik dostane do ďalšej rastovej fázy ukončenej novou krízou, avšak celkom odlišného charakteru a pôvodu. Na základe empirických výskumov bolo niekoľkými autormi formulované z časti odlišné rastové modely. Ich znalosť je pre malých a stredných podnikateľov, pretože si podľa nich môžu predstaviť a uvedomiť, aké problémy sú so zväčšovaním podniku spojené a čo musia vyriešiť, aby sa nedostali do krízy. Ak si vlastník malého a stredného podniku uvedomí, akú krízu môže v budúcnosti očakávať a ako ju môže riešiť, potom sa mu podstatne zvyšuje pravdepodobnosť prežitia kritických rokov.

2.4.3 Upravená rastová krivka podľa Graye a Burnsa

Podnikateľ, ktorému sa v podnikaní darí, je úspešný a dosahuje už do začiatku svojho podnikania zisk, má tendenciu rozširovať svoje aktivity a prijímať nových pracovníkov. Rast podniku od rodinného typu alebo podniku s niekoľkými zamestnancami až k dosiahnutiu päťdesiatich zamestnancov je postupne uskutočňovaný štyrmi krízovými obdobiami.

Prvá kríza vyplýva z nutnosti zamestnávať pri zväčšovaní podniku okrem rodinných príslušníkov ďalších zamestnancov, ktorí nemajú k podnikaniu ani vlastnícky a ani „citový“ vzťah, čo sa odráža v motivácii, lojalite, v zachádzaní so zariadením, šetrením nákladov a pod. S väčším počtom zamestnancov sa mení rola podnikateľa, ktorý sa stále viac stáva manažérom a mal by sa viac zaoberať rozhodovaním, organizovaním a vedením ľudí, tzn. predovšetkým prideľovaním práce a ich kontrolou, odmeňovaním, ale taktiež riešením konfliktov. Pokiaľ podnikateľ zotrúva v predchádzajúcej role, kedy sa viac venoval priamej výkonnej činnosti, a nie je schopný a ochotný svoju rolu meniť, dostáva svoj podnik do krízy.

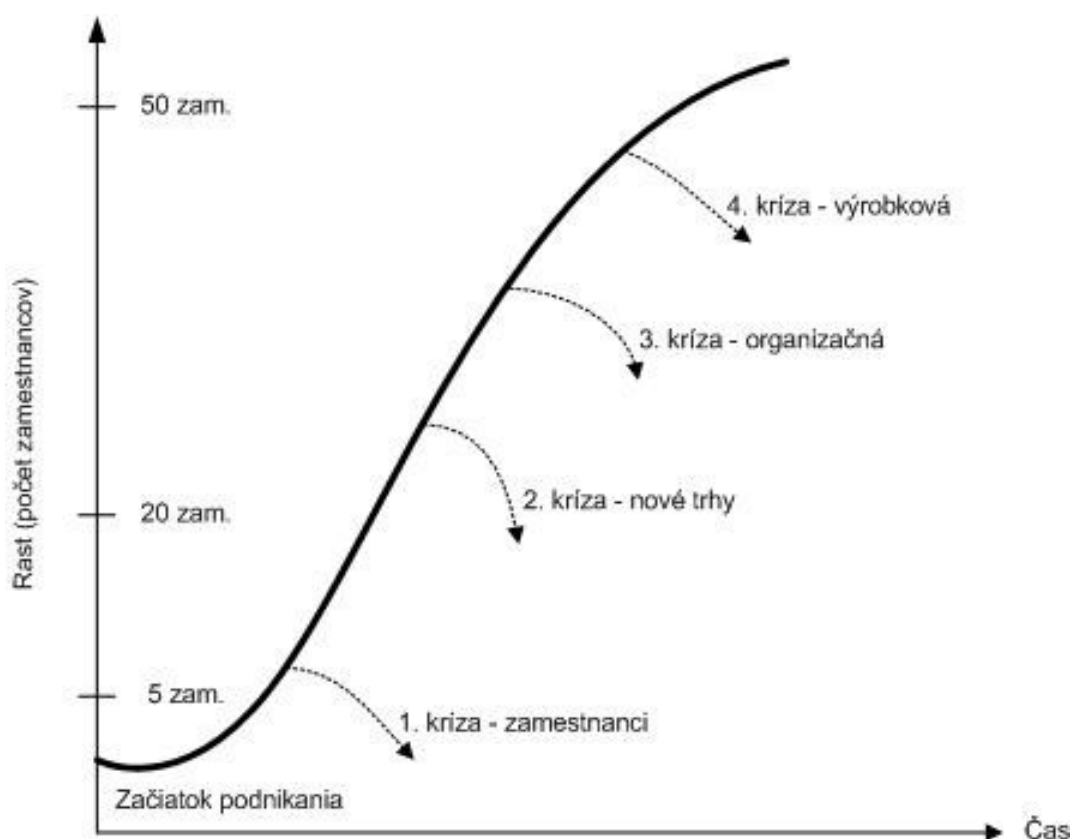
Druhá kríza je v období, kedy doterajší trh alebo lokálny okruh zákazníkov je limitujúcim faktorom pre ďalší rast a podnikateľ musí svoje aktivity realizovať na nových trhoch, ktoré nepozná. Rozširovanie neznamena len zriadenie nového obchodu v inej štvrti alebo obci, ale taktiež oslovenie ďalších skupín zákazníkov s odlišnými potrebami, kúpnu silou, nákupnými zvyklosťami apod. Podnikateľovi sa nedostávajú znalosti o novom trhu a zároveň nie je schopný identifikovať jeho odlišnosti a následne zmeniť prístupy k nemu.

Tretia kríza je kríza organizačná, pretože rast podniku dospel do fázy, kedy podnikateľ fyzicky nestačí riadiť podnik sám, o všetkom rozhodovať a všetko kontrolovať. Najcitlivejšie je tam, kde sú pracoviská dislokované. Pokiaľ sa snaží na všetko dozerať tak ako predtým, je

to najlepšia možná cesta k infarktu a určite taktiež ku kríze podniku. Riešením je delegovanie právomocí. Podnikateľ sa musí rozhodnúť, či sa jeho rast zastaví na úrovni, ktorú zvládne sám, alebo prenesie časť svojich právomocí na ďalších manažérov. Jednou z možností je odstúpenie z manažérskej pozície, prenechanie vedenia podniku profesionálom a zaujatie novej role vlastníka, ktorý rozhoduje len o zásadných otázkach.

Štvrtá kríza je poslednou v rade počiatočného obdobia rastu podniku, ale určite nie krízou poslednou, pokiaľ sa ju samozrejme podarí podnikateľovi prekonať. Trh je už nasýtený doterajším výrobkom alebo službou, odbyť stagnuje nedá sa očakávať jeho ďalší rast. Je najvyšší čas rozšíriť sortiment.

Obr.č. 2.6: Upravená rastová krivka podľa Graye a Burnsa

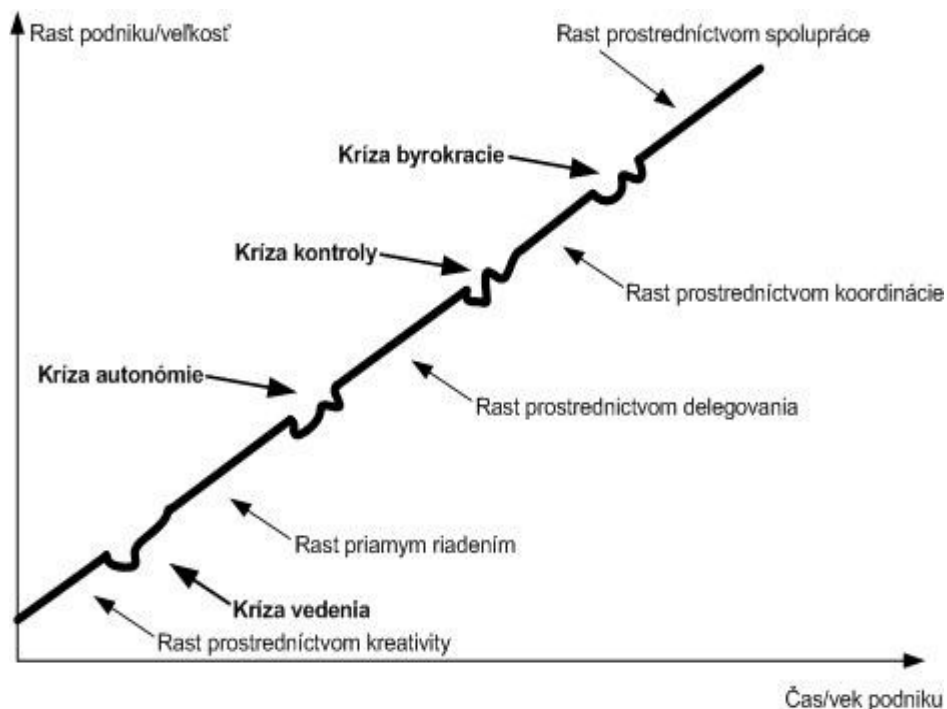


Zdroj: KÖNIGOVÁ, Martina a Roman ZUZÁK: *Krízové řízení podniku*.

2.4.4 Greinerov model

Na podobnom princípe ako predchádzajúci model definoval Američan Greiner štyri krízy, ktoré vznikajú v priebehu rastu podniku. Prvá kríza vzniká v dôsledku zaradenia „cudzích“ osôb do podniku, u ktorých neexistujú rodinné väzby k vlastníkom. Na vznik druhej krízy pôsobí vznikajúca formálna štruktúra centrálne direktívneho spôsobu riadenia zo strany vlastníka, ktorá je prekonávaná delegovaním. Delegovaním vzniká strata priamej kontroly, ktorá vedie následne k chaosu. Riešením krízy je koordinácia podnikovej činnosti a procesov. Vzrastajúca veľkosť podniku má za následok zvyšovanie jeho zložitosti a štruktúry. Tím vzniká kríza v dôsledku byrokracie. Vyvedenie z krízy je možné prostredníctvom spolupráce.

Obr. č. 2.7: Greinerov model



Zdroj : KÖNIGOVÁ, Martina a Roman ZUZÁK: *Krízové řízení podniku*

2.4.5 Albachov výskum

Albach (1984) analyzoval 430 nemeckých podnikov s 100–2500 zamestnancami. Zamerail sa na analýzu ukazateľov, ako je miera rastu, investovaný kapitál, vlastný kapitál, cudzí kapitál, odbyt, zisk, miera záväzkov vo vzťahu k počtu zamestnancov. Na základe výskumu vymedzil jednu + jednu krízovú fázu a dva prahy rastu.

Prvá krízová fáza vzniká bezprostredne po založení podniku, kedy vlastník zle odhadne trh, nemá dostatok kapitálu a chýbajú mu odborné a manažérske schopnosti pre vyriešenie vzniknutej krízy.

Prvý kritický prah rastu postihuje stredné podniky. Predovšetkým tie, ktoré prekročili 350 zamestnancov. Prahom je prekonanie nutnosti zmien v riadení podniku spojených s jeho veľkosťou.

Druhým kritickým prahom je prekonanie veľkosti okolo 1 200 zamestnancov, kedy bola identifikovaná nepriaznivá relácia medzi výdajmi na inovácie a rastom odbytu, čo znamená podstatne spomalenie tempa inovácií a tým konkurenčnú schopnosť. Zároveň v tejto etape vývoja je podmienkou prekonania prahu zásadnej zmeny podnikovej stratégie. Veľký podnik musí opustiť doterajšiu stratégiu a expandovať na väčšie trhy. Pritom naráža na odpor konkurentov, ktorí sú už na nich etablovaní.

Druhou krízou je kríza veku, ktorá je výrazom sebauspokojenia z dosiahnutého. Nedochádza k inováciám, ktoré by zabezpečili tržnú pozíciu. Neprekonanie krízy vedie k prepadu pozície a k prípadnému zániku.

2.5 Kedy sa stáva kríza príležitosťou podniku?

Kríza podniku je najčastejšie chápaná ako najhoršie obdobie podniku, na ktoré je najlepšie zabudnúť. Aj napriek tomu sa pomerne často vyskytuje názor, že kríza môže byť pre podnik zároveň príležitosťou. Svetový guru manažmentu P. Drucker napísal, že „nepredpokladaný neúspech môže byť rovnako dôležitým zdrojom inovačných príležitostí“. R. Mann považuje krízu za príležitosť, pretože sa podnik sústreďuje na riešenie najpálčivejšieho úzkeho problému. K tomu je nutné dodať, že sa zabudnú iné oblasti a môže vzniknúť ďalší páľčiví problém, ktorý preváži a stiahne podnik do bankrotu. Chevalier s Hirschom (1994) pripúšťajú, že podnik môže v krízovom období pri rizikovom rozpočte dosiahnuť konkurenčné výhody prostredníctvom nižších nákladov, než majú jeho konkurenti. Existuje ešte jeden citát, a to z oblasti politiky expremiéra Miloša Zemana: „Umenie vládnuť je umením predchádzať krízam, umenie riešiť krízu a umením z krízy niečo vytážiť. Z každej krízy sa dá niečo vytážiť.“

Staré anglické príslovie hovorí, že prekážka je prezlečená príležitosť. Ak je jedinec schopný využiť krízu a premeniť ju vo výhodu, prečo by toto nebol schopný podnik, ktorý je spoločenstvom ľudí? Na vznik krízy sa nedá pozeráť len s pesimizmom. Wilmes (2006)

prirovnáva krízové riadenie k divadlu, ktoré sa odohráva medzi drámou a komédiou . Wilmes hovorí, že, „Krízy sú obdivuhodné. Podnik má príležitosť zvládnuť riziká, poučiť sa z nebezpečia a chýb. Kríza nie je ničím pre pesimistov, vyžaduje odhodlaného krízového manažéra.“

Závery podnikateľov na základe svojich osobných skúseností v prekonávaní krízových situácií:

- Riešením krízy môže podnik dosiahnuť vyššiu pozíciu, než v ktorej by bol pred krízou. Dôležité je slovo „môže“, pretože sa nedá dopredu povedať, či ju podnik dosiahne. Kríza je vždy príležitosťou , pretože sa niekedy dejú aj zázraky.
- Základnou podmienkou využitia krízy ako príležitosti je jej včasné odhalenie , pretože s časom klesajú disponibilné zdroje potrebné pre riešenie krízy, a pripravenosť na vznik krízy, ktorá umožňuje rýchlu a adekvátnu reakciu.
- Klíma v podniku, pozitívna silná podniková kultúra a otvorená komunikácia umožňuje široké aktívne zapojenie pracovníkov podniku, ich vysokú angažovanosť, lojalitu a kreativitu. Práve kreativita a schopnosť prísť s originálnym riešením konkrétnej situácie, nájdenie možností vychádzajúcich z podnikových zdrojov a príležitostí v okolí nie je v podniku náhodnosťou, ale javom, ktorý pramení z podnikovej kultúry, celkovej klímy v podniku, štýlu manažérskeho vedenia a rady ďalších faktorov.
- Podnik ku všetkému potrebuje taktiež príležitosť okolia a trochu šťastia. Pokiaľ sa vyskytnú ďalšie negatívne pôsobiace faktory makroekonomickej povahy alebo faktory v podobe bankrotu dôležitého odberateľa, potom silno klesá šanca podniku na úspech.

Kríza podniku vytvára tlak na zmenu a pochopenie nutnosti zmeny a ich dotiahnutie do konca je využitím príležitosti. Výsledok je však vždy neistý. [15]

2.6 Metódy analýzy podniku

Každá spoločnosť by mala vedieť, ako sa jej darí na trhu vo svojom obore. Mala by vnímať náznaky, ktoré napovedajú o budúcom vývoji, trendoch, hrozbách či príležitostiach. Pre dosiahnutie dokonalého chodu podniku, by mali byť uskutočňované pravidelné analýzy pomocou rôznych metód.

2.6.1 PEST analýza

PEST analýza je skratka pre Political, Economic, Social and Technological analysis alebo pre analýzu politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov. Je súčasťou strategického manažmentu, ktorý prichádza ku slovu väčšinou vtedy, keď sa spoločnosť rozhoduje nad svojím dlhodobým strategickým zámerom a/alebo keď plánuje realizovať nejaký veľký projekt. Občas býva dopĺňovaná o písmeno E (PESTE) = ekologický segment.

Táto metóda vychádza z minulého vývoja firmy, analýzy súčasného stavu a prognózy budúceho vývoja. Cieľom PEST analýzy nie je analyzovať všetky zložky jednotlivých faktorov, ale nájsť len tie zložky, ktoré majú pre podnik význam. Ide o identifikáciu oblastí, ktorých zmena nesie v budúcnosti potenciál dopadu na podnik a predpoveď, aké zmeny a v akej intenzite sú predpokladané vo vývoji. Je dôležité rozlišovať medzi zmenami, ktoré budú mať približne rovnaký dopad na celé odvetvie, to znamená na sledovaný podnik, ale aj konkurenciu na sledovanom trhu a zmenami, ktoré majú potenciál niest' rôzne následky pre rôzne podniky etablovaného trhu a práve tieto zmeny sú pre podnik veľmi významné, pretože nesú najväčší podiel zmeny konkurenčnej pozície podniku na trhu.[4]

Jednotlivé písmená PESTE analýzy prezentujú:

- **P** – politický a legislatívny segment
- **E** - ekonomický segment
- **S** – sociálny segment
- **T** - technologický segment

Charakteristika jednotlivých segmentov:

➤ **Politický a legislatívny segment**

Prostredníctvom zákonov a predpisov štát vymedzuje možnosti a bariéry v podnikaní. Hlavnými činiteľmi tejto oblasti je politická stabilita a stabilita vlády. Značný vplyv pre rozhodovanie o mieste podnikania hrajú daňové zákony, subvencie zahraničného obchodu, legislatíva a miera ochrany životného prostredia.

Analýza politických faktorov sa ani tak nezaobera problematikou politických strán skôr problematikou stability politickej scény (tzn. ako často sa mení vláda), ktorá má priami dopad aj na stabilitu legislatívneho rámca (tzn. obmedzenie v podnikaní, podmienky zamestnávania

najrôznejších skupín občanov, ekologická legislatíva atd.). Okrem samotnej stability je prirodzene dôležitý taktiež obsah, a to ako ten súčasný, tak ten budúci. Sledujú sa tak všetky podstatné zákony a návrhy dôležité pre oblasť, kde firma pôsobí, rovnako ako chovanie regulačných orgánov (typické v energetike, telekomunikáciách a rozhlasovom a televíznom vysielaní).

➤ **Ekonomický segment**

Ekonomické prostredie je dôležité najmä pre odhad ceny pracovnej sily, ale aj pre odhad cien produktov a služieb. V tejto časti analýzy sa sledujú otázky daní (DPPO, DPH, spotrebné dane, dane z prevodu nehnuteľností, atď.) a ciel, stability meny a nadväznosti jej kurzu ku kurzu domovskej meny firmy, výšky úrokových sadzieb, otázky hospodárskych cyklov na danom trhu, makroekonomických ukazovateľov (najmä HDP a HDP na hlavu), špecifického zamerania trhu (napr. na automobilový priemysel, poľnohospodárstvo), trendoch v oblasti distribúcie, apod. Spadajú sem tiež najrôznejšie stimuly pre zahraničných investorov, či stimuly a podpora exportu.

➤ **Sociálny segment**

Sociálne prostredie je asi tou najpresnejšou a najľahšie uskutočniteľnou súčasťou PEST analýzy. Takmer celú ju totiž je možné nájsť pripravenú na zlatom podnose od národného štatistického úradu. Táto oblasť je dôležitá najmä pre firmy podnikajúce v oblasti retailu – tzn. predaj koncovým spotrebiteľom. Rieši sa pri nej demografické ukazovatele, trendy životného štýlu, etnické a náboženské otázky, ale tiež oblasť médií a ich vplyvu, vnímanie reklamy, hlavné udalosti ako sú veľtrhy, významné konferencie a pod aj otázky miestnej etiky (rozumej úrovne korupcie, dodržiavania a vymáhateľnosti zákonov, atď.).

➤ **Technologický segment**

V otázkach technologického prostredia sa analýza zaoberá otázkami infraštruktúry (doprava - vrátane potrubnej, suroviny, elektrická energia, telekomunikácie), stavom rozvoja a zameranie priemyslu a odborne povedané kvartérnou sférou, čiže stavom najmä aplikovanej vedy a výskumu, podpory vedy a vysokého školstva a pod. Čiastočne sem z oblasti politického prostredia spadá aj oblasť práva súhrnne nazývaná ako duševné vlastníctvo, z čoho je dôležitá najmä oblasť priemyselnej ochrany (patenty, úžitkové a priemyselné vzory). Niekedy sem môže byť oddelená aj tá časť legislatívy, ktorá sa zaoberá reguláciou priemyslu, pretože tu majú často na starosti nižšie právne normy ako vykonávacie vyhlášky, cenové rozhodnutia

regulátorov apod. Čiastočne sem patrí aj oblasť ekológie, a to najmä pokiaľ ide napríklad o existencii a možnosť obchodovať s emisnými kvótami, či nutnosť vykonávať populárny EIA (Environmental Impact Assessment) štúdie.

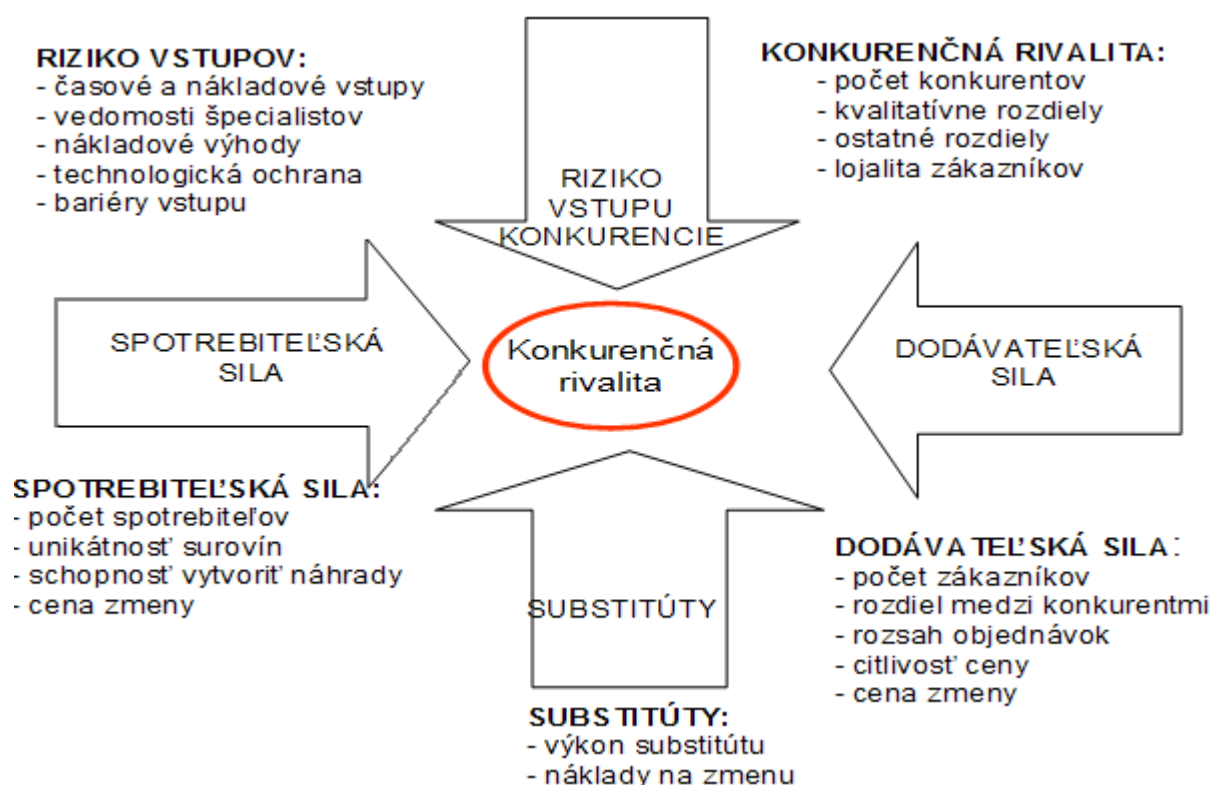
PEST analýza dokáže byť pomerne obsiahla, pretože pokrýva de facto všetky významné makroekonomické ukazovatele a často ide aj do oblasti marketingovej analýzy trhu. U PEST analýzy sa oplatí postupovať v niekoľkých krokoch. V prvom kroku je dôležité vytýčiť si u jednotlivých písmen relevantné oblasti. V ďalšom kroku je dobré si stanoviť požadovanú hĺbku analýzy. V treťom kroku sa pripraví samotná analýza, ktorá môže pokojne zaberať aj pár desiatok strán. Vo štvrtom kroku sa potom z analýzy urobí výťah, ideálne vo forme bodov rovnako ako u SWOT analýzy. U PEST analýzy nejde ani tak o to, aby bola detailná ako o to, aby dokonale postihla a dostatočne zvýraznila všetky kľúčové rizikové alebo speňažiteľné faktory. [10]

2.6.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Porterová teória sa pokúša vysvetliť konkurenčné správanie prostredníctvom vývoja situácie na trhu. Porterov model slúži na vysvetlenie toho, ako správanie a aktivity trhových subjektov ovplyvňujú ziskovosť týchto subjektov. S rastúcou konkurenciou sa trhové subjekty stávajú menej ziskové, so slabnúcou konkurenciou naopak ziskovosť rastie. Každý vývoj, ktorý ovplyvňuje ziskovosť, chápe Porter ako faktor konkurencie. Takto Porter definuje päť základných konkurenčných síl:

1. vnútorná rivalita
2. rivalita nových konkurentov
3. rivalita spôsobená substitučnými produktmi
4. rivalita spôsobená zákazníkmi
5. rivalita spôsobená dodávateľmi

Obr. č.2.8: Identifikácia rizikových faktorov pomocou Porterovej analýzy



Zdroj Vybrané metódy a techniky využívané v procese identifikácie a analýzy rizík. dostupný z: <

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tQF6nNfgCNwJ:www.risk-management.cz/tisk.php%3Fclanek%3D616+&cd=3&hl=sk&ct=clnk&gl=sk>>.

Vnútoraná rivalita - konkurencia medzi spoločnosťami, ktoré operujú v rovnakom trhovom segmente. Je ovplyvňovaná týmito faktormi:

- stupňom koncentrácie (nízky počet konkurentov znamená vysokú koncentráciu a vysoký stupeň konkurencie, a naopak vysoký počet konkurentov znamená nízky stupeň koncentrácie a tým aj nižšiu intenzitu konkurenčných tlakov),
- mierou diferenciácie výrobkov (čím diferencovanejšie výrobky či služby, tým účinnejšie je obrana proti konkurenčným tlakom),
- zmenami veľkosti trhu (zväčšovanie trhu vedie k nižšej intenzite konkurenčných tlakov a naopak),
- štruktúrou nákladov (vysoké fixné náklady pri znižujúcom sa trhu vedú často k cenovej konkurencii),

- objemom výrobných kapacít (vyšší rast výrobných kapacít ako rast trhu znamená zostrenie konkurencie),
- bariéry výstupu (ak je ťažké alebo nákladné opustiť klesajúci sektor, zvyšuje to konkurenciu v sektore).

Rivalita nových konkurentov - možnosť vstupu nových konkurentov do daného sektoru stúpa s mierou ziskovosti, jeho rastom a ľahkou dostupnosťou. V tom okamihu hrajú rolu tzv. "strategické" a "štrukturálne" vstupné bariéry.

Rivalita substitútov - výrobky, ktoré sa dokážu funkčne vzájomne nahradiť, znamenajú pre existujúceho dodávateľa ohrozenie, ktoré rastie vždy, keď:

- pomer kvalita / cena je u substitútov lepšia,
- zákazníci sú flexibilní,
- zákazníci nemusia významne investovať, ak chcú prejsť od pôvodného výrobku k substitútu.

Rivalita spôsobená zákazníkmi - vplyv zákazníkov na ziskovosť je daný týmito faktormi:

- koncentráciou zákazníkov (čím menej zákazníkov kupuje daný produkt, tým silnejšie je ich vyjednávací pozícia voči dodávateľovi),
- možnosťou spätnej integrácie v priemyselnom reťazci,
- stupňom diferenciácie produktov (zákazník, závislý na špecializovanom produkte, má slabšiu vyjednávaciu pozíciu),
- citlivosťou na kvalitu produktu (zákazník, silne závislý na kvalite špecifického výrobku, má slabšiu vyjednávaciu pozíciu).

Rivalita spôsobená dodávateľmi - tu platia obdobné pravidlá ako u zákazníkov. Ich sila rastie v prípade že:

- sa zvýši koncentrácia dodávateľov,
- dodávajú diferencovanejšie produkty,
- ich produkt je nositeľom zásadných kvalitatívnych parametrov, dôležitých pre konečný produkt,
- by zákazník bol donútený k veľkým investíciám pri prechode k inému dodávateľovi. [4]

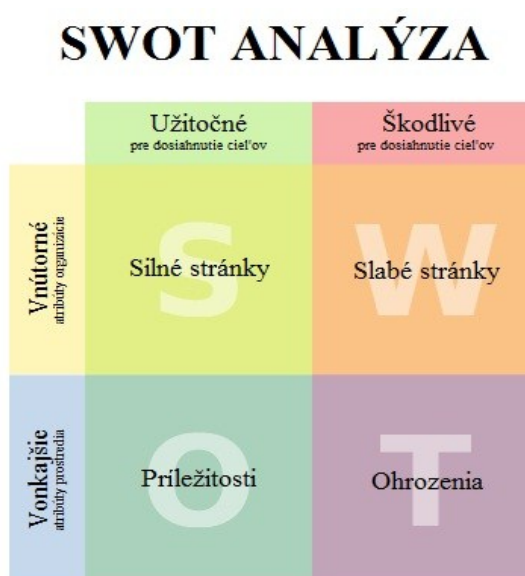
2.6.3 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky spoločnosti, hrozby (Threats) a príležitosti (Opportunities) spojené s podnikaním. Pomocou nej sa dá dokázať a komplexne vyhodnotiť fungovanie firmy, nájsť problémy alebo nové možnosti rastu. SWOT je súčasťou strategického (dlhodobého) plánovania spoločnosti. SWOT analýza bola vyvinutá Albertom Humphreym zo Stanfordovej univerzity. V šesťdesiatych rokoch viedol výskumný projekt, pri ktorom boli využité dáta od 500 najvýznamnejších amerických spoločností.

- **Popis SWOT analýzy**

Analýza spočíva v rozbere a hodnotení súčasného stavu firmy (vnútorné prostredie) a súčasnej situácie okolia firmy (vonkajšie prostredie). Vo vnútornom prostredí hľadá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Vo vonkajšom prostredí hľadá a klasifikuje príležitosti a hrozby pre firmu. Pre vyšpecifikovanie jednotlivých napr. silných stránok býva využitý brainstorming s manažmentom firmy a špecialistami na oblasť, ktorých sa SWOT analýza týka. Po brainstormingu sa všetko roztriedi podľa relevantnosti k zámeru použitia SWOT. Následne nastupuje kvantifikované hodnotenie jednotlivých položiek všetkými zúčastnenými. Po zhodnotení a spočítaní váhy jednotlivých napr. silných stránok celým tímom sa zoradia podľa dôležitosti. Ďalej musí prebehnúť jasné rozhodnutie manažmentu, ako sa s výsledkami analýzy naloží a čo sa bude realizovať. V rámci SWOT analýzy je vhodné hľadať vzájomné synergie medzi silnými a slabými stránkami, príležitosťami a silnými stránkami apod. Tieto synergie potom v zapätí môžu byť použité pre stanovenie stratégie a rozvoja firmy. [4]

Obr. č. 2.9: SWOT analýza



Zdroj: Wikipedia, dostupný z: < <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT> >

➤ Použitie SWOT analýzy pre stanovenie stratégie

SWOT analýzu je možné využiť ako silný nástroj pre stanovenie a optimalizáciu stratégie spoločnosti, projektu alebo zlepšovanie existujúceho stavu či procesov. Pri tejto možnosti je možné sa rozhodovať pre ktorú stratégiu sa manažment rozhodne. Na výber sú tieto možnosti:

- MAX-MAX stratégia – maximalizácia silných stránok – maximalizovať príležitosti.
- MIN-MAX stratégia – minimalizácia slabých stránok – maximalizovať príležitosti.
- MAX-MIN stratégia – maximalizácia silných stránok – minimalizovať hrozby.
- MIN-MIN stratégia – minimalizácia slabých stránok – minimalizovať hrozby.

Výsledky internej a externej analýzy sa zaznamenávajú do tabuľky, kde v riadkoch sú zachytené slabé a silné stránky a naopak v stĺpcoch možné príležitosti a hrozby.

➤ Podnikové stratégie určené metódou SWOT:

- **SO (ofenzívna stratégia)** – prevažujú silné stránky nad slabými a príležitosti nad ohrozeniami. Pribojný marketing, ochota viesť vyššie riziko a umožňuje dosahovať vyššie ceny (stratégia silného výrobku).
- **ST (mierne ofenzívna stratégia)** – inak nazývaná aj stratégia **konfrontácie**, ktorá prostredníctvom silných stránok obmedzuje alebo sa vyhýba hrozbám prichádzajúcich z vonkajšieho prostredia. Využívanie necenovej konkurencie, diferenciácie a diverzifikácie výrobkov (rozširovanie sortimentu) a predajných techník, nájdenie špecifického trhu či jeho častí.
- **WO (defenzívna stratégia)** – sa vyznačuje opatrnosťou, snahou udržať si konkurenčnú pozíciu alebo ju posilniť cenami a nákladmi, hromadnou výrobou, spoluprácou so spoľahlivými tuzemskými alebo zahraničnými partnermi.
- **WT (zostatková stratégia)** – zaplňovanie prázdneho miesta na trhu (doplnkové výrobky), hľadať kompromisy. ustupovať z trhu, obmedzovať podnikateľské zámery, fúzie s inými podnikmi.

3 Charakteristika vybraného podnikateľského subjektu

3.1 História spoločnosti

Spoločnosť bola založená v roku 1995 fyzickou osobou Milanom Horváthom a niesla názov **Milan Horváth D.I.L.A.N. Servis**. Začínala s troma zamestnancami v prenajatých priestoroch v Bratislave. Hlavnou náplňou bola oprava nákladných automobilov rôznych značiek a výroba skriňových nadstavieb.

Významný krok pre firmu nastal v roku 1996, keď firma začala úzko spolupracovať s holandskou značkou nákladných automobilov **DAF**. Spoločnosť DAF síce v deväťdesiatych rokoch vyhlásila bankrot, no následne do hry vstúpila americká spoločnosť **Paccar Company**, ktorá sa v tom období stala stopercentným vlastníkom tejto značky.

V roku 2001 sa firma **D.I.L.A.N. Servis** presťahovala do vlastných priestorov v Pezinku. V marci roku 2003 bola zmenená právna forma spoločnosti na spoločnosť s ručením obmedzeným. Od tohto roku sa firma stala oficiálnym, autorizovaným, predajným a servisným dealerom nákladných vozidiel značky DAF, tzn. že od tohto dátumu sa firma zaoberá predajom a servisom nákladných vozidiel hlavne tejto značky.

V roku 2005 bola otvorená nová prevádzka v Žiline, ktorá spočiatku fungovala v prenajatých priestoroch no o rok neskôr už vo vlastných.

Na začiatku roku 2010 sa firma presťahovala z prevádzky Pezinok do nových priestorov v Senci, tieto priestory sa stali centrálou spoločnosti. Zmena miesta prevádzky do Senca prináša rozšírenie a skvalitnenie ponuky služieb zákazníkom a svojou polohou v bezprostrednej blízkosti diaľnice D1 je dostupnejšia pre zákazníkov.

Obr. č. 3.1: Logo spoločnosti



3.2 Predstavenie spoločnosti

Obchodná spoločnosť bola založená spoločenskou zmluvou zo dňa 11.3.2003 a spoločnosť bola dňa 21.3.2003 zapísaná do obchodného registra pod obchodným názvom **D.I.L.A.N. Servis, s.r.o.** Predmetom činnosti tejto spoločnosti je veľkoobchodná a maloobchodná činnosť, sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľnej živnosti, údržba a oprava motorových vozidiel, zámočníctvo, výroba a montáž nadstavieb, súčastí a výstroja cestných vozidiel a automobilov, prenájom cestných vozidiel a automobilov a predaj motorových vozidiel a motoriek, nových a ojazdených. V súčasnosti má spoločnosť dvoch spoločníkov. Prvým z nich je pôvodný zakladateľ Milan Horváth spolu s manželkou Ľudmilou Horváthovou. Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva 60 zamestnancov. Týmto počtom zamestnancov sa D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. radí medzi stredné podniky.

D.I.L.A.N. Servis s.r.o. je na slovenskom trhu považovaná za spoľahlivého partnera pre predaj a servis vozidiel DAFTM. Jej druhým najväčším dodávateľom je spoločnosť IVECO. Spoločnosť disponuje s dvoma prevádzkami, ktoré sa nachádzajú v Senci a v Žiline.

Obr. č. 3.2: *Prevádzky spoločnosti v Senci a Žiline*



Prevádzka Senec:

Diaľničná cesta 11

903 01 Senec



Prevádzka Žilina:

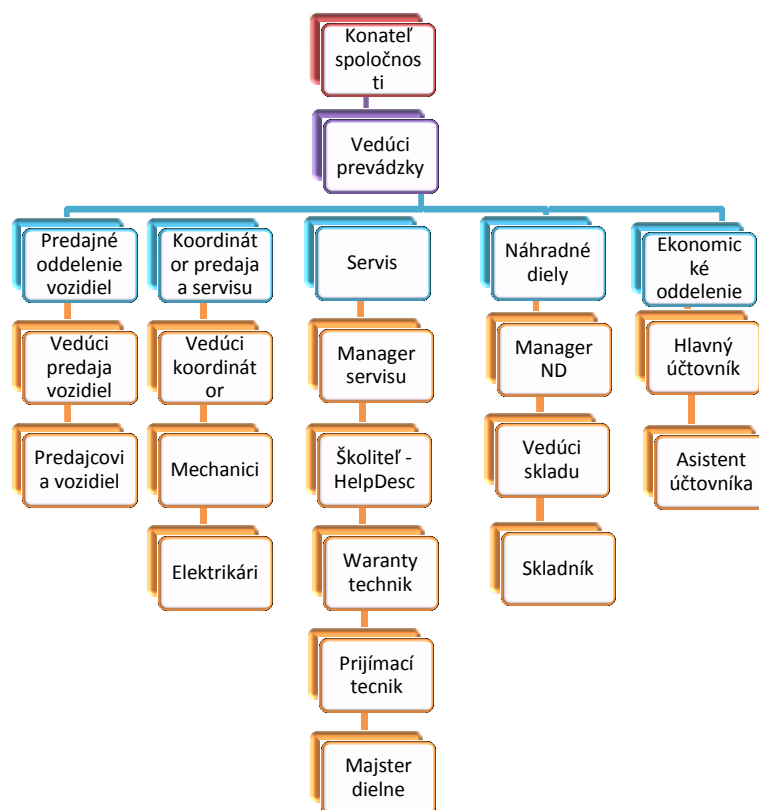
Kamenná cesta 16/B

010 01 Žilina

3.2.1 Vízia, poslanie a hodnoty spoločnosti

- **Vízia** – byť modernou a dynamickou spoločnosťou so stabilným postavením na trhu. Rozvoj je zameraný na dlhodobú finančnú stabilitu, zvyšovanie súčasného podielu v ekonomickom prostredí, konkurencieschopnosť a zvyšovanie spokojnosti zákazníkov a samozrejme zlepšovanie výkonnosti. Tak ako každá spoločnosť, aj spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. chce byť na čele medzi konkurenciou, obstať v konkurenčnom boji a poskytovať kvalitu pre spokojnosť zákazníkov.
- **Poslanie** – poskytovať profesionálne a spoľahlivé služby zamerané na potreby a požiadavky zákazníkov. Okrem hlavných služieb, ktoré súvisia s predajom a servisom vozidiel, tak aj poskytovať ostatné služby súvisiace s prevádzkou vozidiel (poradenstvo a školenia pre zákazníkov).
- **Hodnoty**
 - *výkonnosť* – spoločnosť verí, že výkonnosť produktov a služieb je dôležitým nástrojom na udržanie ekonomického rastu.
 - *odhodlanosť* – spoločnosť sa snaží o neustále zdokonaľovanie produktov a služieb a to bežnými postupmi, ako aj cestou inovácií.
 - *spoľahlivosť* – plnenie sľubov, ktoré spoločnosť dala svojim zákazníkom, je súčasťou jej štýlu.
 - *tímový duch* – zákazníci, dodávatelia a predajná sieť sú tímoví partneri v zvládaní zmien a cieľom spoločnosti je zistiť, ako dokážu byť spoločne konkurencieschopní, aby mohli urobiť ďalší krok a nechať tak konkurenciu za chrbtom.

Obr. č. 3.3: Organizačná štruktúra spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o.



Zdroj: interné dokumenty spoločnosti

3.2.2 Ponuka produktov a služieb

Spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. má vo svojej ponuke tieto služby a produkty:

➤ Ponuka služieb:

- záručný a pozáručný servis vozidiel DAF,
- pravidelné servisné prehliadky vozidiel DAF,
- moderná diagnostika a odborný personál,
- predaj a montáž originálnych náhradných dielov DAF a dielov TRP,
- predaj, servis nadstavieb,
- servis návesov a prívesov,
- ciachovanie tachografov,
- servis klimatizácií na všetky typy nákladných a osobných vozidiel,
- montáž OBU jednotiek na mýtny systém v slovenskej republike.

➤ Nové služby, ktoré spoločnosť ponúka:

- oprava podvozku návesov a prívesov všetkých značiek,
- oprava nadstavieb návesov a prívesov všetkých značiek,
- montáž a oprava hydrauliky,
- zosúladenie súprav,
- zvaracie práce

- brzdová stolica,
- plnenie klimatizácii,
- lepenie plachiet , dodávka nových plachiet a zabezpečenie potlače,
- oprava a výmena ťažných zariadení,
- oprava a nastavenie točnice,
- sústruženie bubnov,
- pneuservis.

3.2.3 Národný DAF servis

Národný DAF servis tzv. NDS, táto služba je poskytovaná 365 dní v roku a 24 hodín denne v rámci Slovenskej a Českej republiky. Majiteľom vozidiel z týchto krajín a na ich území, táto služba zaisťuje opravu či sprevádzkovanie vozidla tak, aby ich náklad bol vždy na mieste včas.

Vodič nepotrebuje mať u seba potrebnú hotovosť na opravu. Platbu garantuje predajca vozidla po dohode s majiteľom vozidla.

3.2.4 ITS – International Truck Services

DAF patril medzi prvých výrobcov nákladných automobilov, ktorý predstavil medzinárodnú **cestnú asistenčnú službu pre vodičov v núdzi tzv. ITS**. Táto služba je považovaná za jednu z najocenennejších a najprofesionálnejších asistenčných služieb.

Vodič, ktorý sa dostal so svojim vozidlom do problémov, môže počítať s rýchlou pomocou od organizácie DAF. Ktokoľvek, kto zavolá na určené telefónne číslo ITS, je prepojený na jedného z osemnástich operátorov, ktorý je schopný hovoriť prinajmenšom štyrmi jazykmi. Celkovo je personál ITS schopný komunikovať s vodičmi v pätnástich rôznych jazykoch. Moderné počítačové vybavenie zaisťuje, že takmer okamžite sa určí, ktorý servis DAF-u je najbližšie k vozidlu v núdzi. **Rýchla následná akcia bola vždy veľkou silou ITS**. Čím skôr je nákladné vozidlo späť na ceste, tým lepšie. Táto pomoc sa neobmedzuje len na samotné vozidlá. Asistenčná služba sa taktiež vzťahuje na prípojné vozidlá, nadstavby a vodičov samotných.

Po prijatí hovoru ITS kontaktuje najbližšieho dealera a servis, ktorý ponúkne svoje služby, a taktiež dealera, ktorý sa bežne stará o údržbu zmieneného vozidla. U nej operátor zaistí platobné záruky, takže **vodič si nemusí robiť starosti s finančným dojednaním**. ITS má prístup do rozsiahlej a široko rozšírenej servisnej siete v Európe. Až v 31 krajinách sa môže majiteľ a vodič DAF-u spoľahnúť na rýchlu pomoc v prípade zlyhania vozidla alebo jeho nehody.

3.2.5 Ciachovanie tachografov

Je úplne nová služba, ktorú spoločnosť D.I.L.A.N Servis s.r.o. ponúka a od roku 2009 je novým oficiálnym strediskom na periodické prehliadky (overovanie záznamových zariadení).

3.2.6 Školenie ekonomickej jazdy

Jedným z hlavných faktorov, ktoré výrazne ovplyvňujú náklady na prevádzku vozidla sú náklady na pohonné hmoty (PHM). Skúsenosti vodiča, jeho profesionalita, znalosti obsluhy a riadenia vozidiel DAF, ako aj pravidelná údržba, rozhodujú v najväčšej miere o spotrebe paliva. Práve na to je zameraná služba **školenie ekonomickej jazdy**, ktorej výsledkom je zníženie spotreby PHM, optimálne využívanie vozidla (predĺženie životností brzd, spojky, zníženie opotrebenia pneumatík). Školenie sa vykonáva v školiacej miestnosti spoločnosti D.I.L.A.N. Servis Senec, prípade potreby školenie môže prebehnúť aj priamo v priestoroch firmy zákazníka.

Program školenia spočíva v jazde plne naloženého vozidla so školiteľom (okruh 20-30 km), potom nasleduje teoretická časť školenia, vyhodnotenie jazdy jednotlivých vodičov a vyhlásenie výsledkov a nakoniec sa vedie diskusia.

3.2.7 DAF MultiSupport

DAF MultiSupport je flexibilný európsky program opráv a údržby, ktorý umožňuje generovať maximálne výnosy z investícií do vozového parku.

Výhody služby MultiSupport:

- maximálna kontrola prevádzkových nákladov,
- maximálna prevádzkyschopnosť vozidla,
- zvýšená hodnota pri predaji,
- zaručený mesačný poplatok,
- používanie len vysokokvalitných originálnych dielov spoločnosti DAF,
- menšie administratívne zaťaženie.

3.2.8 Modelový rad DAF

Okrem spomínaných služieb sa spoločnosť zaoberá aj predajom nákladných vozidiel a to nových ale aj jazdených.

Zákazníci si môžu vybrať z troch koncepcií vozidla:

- Séria LF od spoločnosti DAF: navrhnutá tak, aby prinášala osoh.
- Séria CF od spoločnosti DAF: stavaná na vysoký výkon.
- Séria XF105 od spoločnosti DAF: stavaná na dlhé vzdialenosti.

Hlavnou filozofiou týchto troch koncepcií je hlavne stála kvalita. Analýza podnikateľského subjektu s následnými návrhmi preventívnych opatrení k zamedzeniu vzniku krízy

4 Analýza podnikateľského subjektu s následnými návrhmi preventívnych opatrení k zamedzeniu vzniku krízy

4.1 PEST analýza

4.1.1 Politický a legislatívny segment

Toto prostredie patrí k jedným z najdôležitejších, pretože vládne rozhodnutia sa ovplyvňujú veľmi obtiažne. Ekonomiku riadi štát, ktorý vydáva rôzne zákony a monitoruje ich dodržiavanie. Okrem toho zastáva aj post spotrebiteľa a zamestnávateľa. Politika štátu podporuje „zdravú“ konkurenciu a zabraňuje cenovým bojom.

Od čias, kedy vznikla samostatná Slovenská republika sa výrazným spôsobom menila legislatíva ovplyvňujúca podnikanie. Začiatky deväťdesiatych rokov znamenali mnoho príležitostí vyplývajúcich z toho, že sa na trhu nachádzalo veľa medzier. Na zaplnenie týchto medzier, sa museli vytvoriť vhodné podmienky pre podnikanie. Tie sa tvorili a v podstate sa stále tvoria, pomocou zmien v legislatíve. Na podnikateľskú aktivitu má kladný dopad zjednodušenie daňovej sústavy. V roku 2010 začala na Slovensku vládnuť vláda pravicových strán. Pravicové vlády dávajú dôraz na zlepšenie podnikateľského prostredia, čo podnikatelia vnímajú väčšinou pozitívne. Táto vláda však bola v dôsledku ekonomickej krízy nútená urobiť niektoré reštriktívne opatrenia. Jedným z nich bola zmena sadby DPH z 19 na 20% (tejto problematike bude väčšia pozornosť venovaná v ekonomickom segmente).

Čo sa týka súčasnej politickej situácie na Slovensku, dá sa povedať, že nestabilita súčasnej vlády a predčasné parlamentné voľby, ktoré sa konali v marci 2012, negatívne pôsobia na podnikateľské podmienky. Politická situácia tak ovplyvňuje celkovú stabilitu hospodárstva. Jedným z negatívnych aspektov, voči ktorým sa čoraz častejšie ozývajú kritické hlasy z rady podnikateľov, je nestálosť politických rozhodnutí, čo z dlhodobého hľadiska negatívne

ovplyvňuje podnikateľské prostredie. Kritika je mierená aj na fakt, že namiesto očakávaných konštruktívnych pokrokových zmien prichádzajú iba čiastkové riešenia, ktoré bývajú často krát politicky motivované.

Ďalším významným problémom je vymáhateľnosť a funkčnosť súdnictva. Súdnictvo patrí medzi najviac kritizované a často krát označované ako jedna z najväčších bariér podnikania. Klesá dôvera k súdnictvu na Slovensku. Najväčšia nespokojnosť súvisí s dĺžkou trvania súdnych sporov a nevyhovujúcou nestrannosťou zamestnancov pracujúcich v justičnej sfére.

Negatívne vníma spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o., ale aj ostatní podnikatelia a spoločnosti finančnú disciplínu obchodných partnerov. Mnohý z nich si neplnia svoje záväzky, vzrastá počet krádeží a podvodov, ktorým legislatíva nedokáže zabrániť.

4.1.2 Ekonomický sektor

Je najdôležitejší z celej PEST analýzy. Toto prostredie zahŕňa oblasti, ktoré svojou mierou ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľa a výšku jeho výdajov. Súčasný stav ekonomiky ovplyvňuje situáciu všetkých podnikov, vrátane spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. (vývoj HDP, nezamestnanosť, fiškálna a monetárna politika štátu, vývoj na kapitálovom trhu apod.).

Bratislavský región v ktorom sa D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. nachádza, je pokladaný za tzv. „ťahúňa“ slovenskej ekonomiky a zároveň je to región s najsilnejšou kúpyschopnosťou obyvateľstva na Slovensku. Podiel na zvýšení HDP a celkového posilnenia slovenskej ekonomickej stability má aj automobilový priemysel (doprava nákladnými vozidlami medzi logistickými centrami a fabrikami).

Medzi významné ekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú ekonomické prostredie na trhu a priamo súvisia s chodom spoločnosti sú:

- platobná neschopnosť,
- miera inflácie,
- hrubý domáci produkt (HDP), daň z pridanej hodnoty (DPH), spotrebné dane,
- nezamestnanosť.

Tab. č. 4.1: HDP Slovenskej republiky za rok 2011

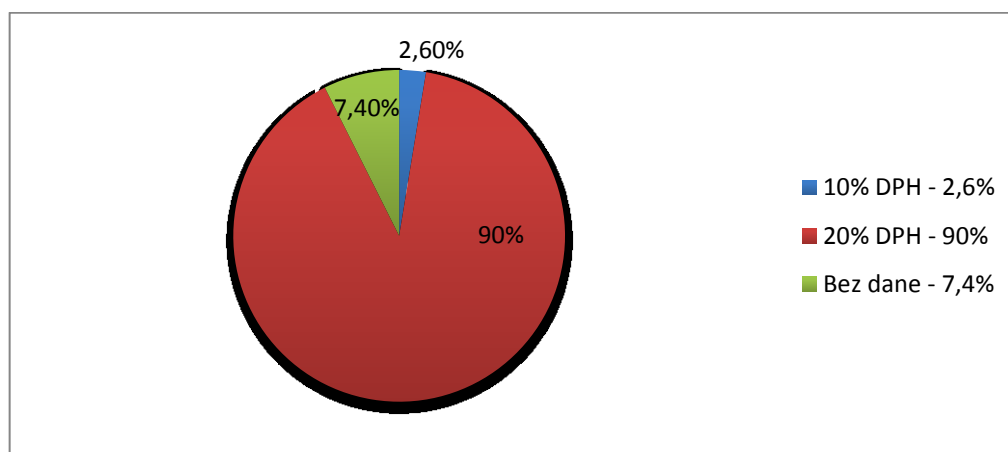
Rok 2011	HDP v stálych cenách v mil. Eur	HDP v bežných cenách v mil. Eur
1.Q	14 698,0	15 852,8
2.Q	15,861,4	17 191,8
3.Q	16 885,0	18 257,7
4.Q	16 461,8	17 755,9
1.-4.Q	63 906,2	69 058,2

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚ SR.

Rast slovenskej ekonomiky v roku 2011 sa spomalil. Za prvý polrok bol vytvorený HDP v objeme 32 963,3 mil. eur. Medziročne sa výkonnosť slovenskej ekonomiky meraná rastom HDP v stálych cenách zvýšila o 3,4%. V porovnaní jednotlivých kvartálov po sezónnom očistení vzrástol o 0,9%. Zatiaľ čo v 1. štvrtroku zaznamenala slovenská ekonomika 3,5% medziročný rast, v 2. štvrtroku 2011 bol tento rast iba 3,3%. HDP v bežných cenách vzrástol medziročne o 5,3% na 17 755,9 mil. Eur. V roku 2011 dosiahla tvorba HDP 69 058,2 mil. Eur. Výkonnosť slovenskej ekonomiky v dôsledku jej vysokej otvorenosti je skoro celá závislá na vývoji ekonomiky najväčšieho obchodného partnera, ktorým je Nemecko, a okrem toho sa na vývoji slovenskej ekonomiky podieľa aj rast zahraničného dopytu a pokles domáceho dopytu. Vývoz výrobkov a služieb bol medziročne vyšší o 14,1% a dovoz bol vyšší o 10,1%.

Základná sadzba dane z pridanej hodnoty bola 1.1. 2011 predstaviteľmi vládnej koalície dočasne zvýšená z 19% na 20%. Táto zmena by mala platiť dovtedy, kým sa deficit verejných financií nezníži pod 3% HDP, k čomu by malo dôjsť v roku 2013. Priamy dopad to malo na zmeny spotrebiteľskej ceny, ktorá spôsobila zmeny v rozhodovaní účastníkov trhu (tzn. firiem, verejných inštitúcií a domácností). Zvýšenie DPH na základe výsledkov prispel k náraste spotrebiteľských cien približne 0,4 – 0,5 percentuálneho bodu.

Graf. č. 4.1: Podiel jednotlivých sadzieb DPH na spotrebnom koši HICP v roku 2011



Zdroj: Výpočty NBS za základe údajov ŠÚ SR.

Spotrebné dane na Slovensku patria medzi jedny z najvyšších v únii. Spotrebná daň na naftu je v EU druhá najvyššia, a v prípade benzínu ide o 11. najvyššiu sadzbu. Zvyšovanie spotrebných daní (hlavne z pohonných hmôt) spôsobuje aj zvyšovanie cien PHM, čo

samozrejme negatívne vplýva na dopravcov, ktorým sa zvyšujú náklady a keďže sú to hlavní zákazníci spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o., má to negatívny dopad aj na túto spoločnosť.

Čo sa týka nezamestnanosti celej Slovenskej republiky, tak miera evidovanej nezamestnanosti vo februári 2012 medzimesačne vzrástla o 0,07 percentuálneho bodu na 13,76%. To znamená, že nezamestnanosť na Slovensku bola v mesiaci február najvyššia od júna 2004, kedy dosiahla 13,91%. Počet uchádzačov o zamestnanie, ktorí sú ihneď schopní nastúpiť do práce dosiahol na konci februára 371 706 osôb. Celkovo bolo na konci februára roku 2012 bez práce 411 801 osôb, čo predstavuje medzimesačný nárast o 2 927 osôb a medziročne nárast o 16 356 osôb. Miera nezamestnanosti vypočítaná z celkového počtu uchádzačov o zamestnanie dosiahla na konci februára 15,24 %. V porovnaní s januárom tak vzrástla o 0,11 percentuálneho bodu, medziročne sa zvýšila o 0,42 percentuálneho bodu. Za rizikové faktory sa dajú pokladať, dlhová kríza a návrat slovenských občanov z krajín Európskej únie zasiahnutých krízou.

Tab. č. 4.2: *Prehľad nezamestnaných v jednotlivých mesiacoch za rok 2011 a 2012*

2011			2012		
Mesiac	%	Počet ľudí	Mesiac	%	Počet ľudí
január	14,68	391 637	január	15,13	408 874
február	14,82	395 445	február	15,24	411 801
marec	14,71	392 483			
apríl	14,41	384 465			
máj	14,25	380 016			
jún	14,36	382 984			
júl	14,48	386 307			
august	14,40	384 220			
september	14,64	390 559			
október	14,62	390 125			
november	14,74	393 122			
december	14,99	399 800			
priemer	14,59	389 263			

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov zo ŠÚ SR.

Pre analyzovanú spoločnosť je najdôležitejší práve lokálny vývoj nezamestnanosti. Spoločnosť D.I.L.A.N. Servis s.r.o. sa nachádza v Bratislavskom kraji, v roku 2011 v 1. až 3. štvrtroku v tomto kraji bol nepriaznivý vývoj počtu nezamestnaných. Zatiaľ čo zamestnanosť medziročne mierne vzrástla, počet uchádzačov o zamestnanie sa zvýšil o 10,1 percenta. Ku konci septembra bolo evidovaných 19 244 uchádzačov o zamestnanie, z toho 51,7% žien. Podľa zistenej dĺžky evidencie v Bratislavskom kraji prevládala krátkodobá nezamestnanosť. Do troch mesiacov bez práce bolo 32% uchádzačov.

Graf. č. 4.2: Vývoj nezamestnanosti v Bratislavskom kraji 2011-2012



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov zo ŠÚ SR.

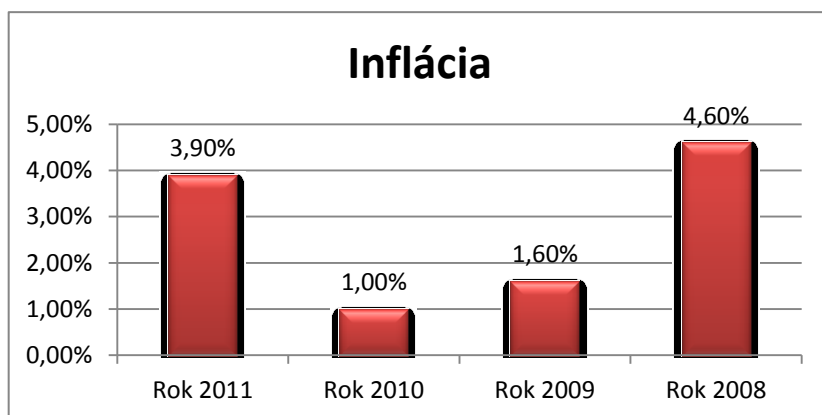
Inflácia meraná HICP (harmonizovaným indexom spotrebiteľských cien), dosiahla v decembri roku 2011 4,6%, čo súhlasilo s predpokladmi NBS. V porovnaní s decembrom 2011 sa medziročná dynamika HICP spomalila o 0,2 percentuálneho bodu, a to z dôvodu medziročného poklesu cien energií, čo sa prejavilo aj na cenách pohonných látok. Cenový vývoj na Slovensku v roku 2011 sa uskutočňoval v prostredí nízkeho ekonomického rastu a pôsobenie krízy. Hlavným faktorom cenového rastu bol vývoj cien poľnohospodárskych ale aj energetických komodít. V domácom prostredí pôsobia na rast cien prevažne konsolidačné opatrenia vlády spojené s príjmovou stranou verejných financií.

V roku 2012 by sa malo tempo rastu cien zmierniť. Spôsobené by to malo byť skutočnosťou, že z medziročnej inflácie vypadne zvýšenie dane z pridanej hodnoty a očakáva sa aj hospodárske spomalenie, ktoré by malo vplývať na pomalší rast cien. Napriek rastu cien energií analytici pre rok 2012 predpovedajú infláciu na úrovni 2,3%.

Ak majú podniky prosperovať a rásť, potrebujú priaznivé hospodárske pomery, ku ktorým samozrejme patrí aj nízka a stabilná miera inflácie. Ak je inflácia vysoká alebo sa očakáva že vysoká bude, znamená to obrovské neistoty v podnikovom plánovaní. Meniaca sa hodnota peňazí spôsobuje, že si spoločnosti nemôžu byť isté budúcimi výnosmi a nákladmi. Vysoká inflácia alebo očakávanie vysokej inflácie môže byť príčinou toho, že náklady podniku porastú rýchlejšie než produktivita. Spoločnosti preto nemajú chuť riskovať, nemej investujú

do budúcnosti, čím sa znižuje ich vlastná konkurencieschopnosť. To má negatívny dopad na hospodársky rast a zamestnanosť.

Graf. č. 4.3: *Vývoj inflácie na Slovensku*



Zdroj: *vlastné spracovanie podľa údajov zo ŠÚ SR.*

Dôsledky hospodárskej krízy, ktorá zasiahla aj Slovenskú republiku pocítila väčšina firiem zameraných na automobilový, chemický, elektrotechnický a textilný priemysel. V priemyselnom odvetví je základnou súčasťou preprava materiálov a výrobkov. Znižovanie kapacít výroby vo veľmi veľkej miere spôsobila pokles prepráv. Táto situácia doviedla do kritickej situácie takmer všetkých dopravcov na Slovensku ale aj v Európe. Keďže sú dopravcovia hlavným zákazníkom spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o., znamená to aj negatívny dopad na ňu, vo forme znížených ziskov, strata významných klientov apod. Zlá situácia ovplyvnila dopravcov v splácaní leasingových splátok, z čoho vyplýva veľké množstvo odobratých predmetov leasingu. Uvedené skutočnosti majú vplyv najmä na nízky počet exportov.

4.1.3 Sociálny sektor

Najnovšie výsledky demografického vývoja za rok 2010 potvrdili, že Slovensko starne. Priemerný vek sa v roku 2010 medziročne zvýšil o 0,2 roka u oboch pohlaví. U mužov dosiahol priemerný vek 37,1 a u žien je už druhý rok za sebou nad 40 rokov, konkrétne 40,3 roka. V súčasnosti pripadá na 100 detí vo veku do 14 rokov 81 obyvateľov starších ako 65 rokov. Koncom roka 2010 malo Slovensko 5 435 273 obyvateľov.

Tab. č. 4.3: Veková štruktúra obyvateľstva SR

Veková štruktúra obyvateľov podľa ekonomických vekových skupín v SR, 2001 – 2010

Veková skupina	Rok										Index 2010/2001
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
	počet osôb										(%)
0-14	1 006 970	974 991	944 456	918 915	894 308	870 622	851 044	836 069	831 320	830 457	82,47
15-64	3 759 296	3 787 945	3 815 286	3 839 958	3 862 234	3 883 376	3 903 172	3 921 880	3 928 471	3 932 092	104,60
65+	612 685	616 225	620 311	625 949	632 638	639 639	646 782	654 305	665 134	672 724	109,80
Spolu	5 378 951	5 379 161	5 380 053	5 384 822	5 389 180	5 393 637	5 400 998	5 412 254	5 424 925	5 435 273	101,05
	štruktúra (%)										
0-14	18,72	18,13	17,55	17,06	16,59	16,14	15,76	15,45	15,32	15,28	.
15-64	69,89	70,42	70,92	71,31	71,67	72,00	72,27	72,46	72,42	72,34	.
65+	11,39	11,46	11,53	11,62	11,74	11,86	11,98	12,09	12,26	12,38	.

Zdroj: ŠÚ SR

V prípade vekovej štruktúry v rámci ekonomických vekových skupín bol medziročný pokles predproduktívnej vekovej skupine o 0,9 tis. Produktívna skupina zaznamenala medziročne ešte zvýšenie (o 3,6 tis.), jej podiel na celkovej populácii klesol.

Ako vidieť v tabuľke č.4.4 priemerný vek sa medziročne zvýšil o 0,2 roka u mužov aj žien, v roku 2010 dosiahol u mužov 37,1 a u žien je to nad 40 rokov (40,3). Polovica mužskej populácie je staršia ako 36 rokov a polovica ženskej staršia ako 39 rokov. Index starnutia (pomer generácie prarodičov a generácie detí) sa medziročne zvýšil z 80 na 81, čo znamená, že v dnešnej dobe pripadá na 100 detí od 0-14 rokov 81 obyvateľov vo veku 65 rokov a starších.

Index ekonomického zaťaženia je charakteristikou miery hospodárskeho zaťaženia práceschopného obyvateľstva závislými osobami. Dlhodobým trendom bolo klesanie tohto indexu, avšak vplyvom reprodukčných zmien vedúcich k starnutiu populácie došlo v roku 2009 k otočeniu trendu, hodnoty indexu začínajú rásť, medziročne o 0,1 bodu. V roku 2010 pripadlo podľa tohto indexu na 100 obyvateľov vo veku 15-64 rokov 38 osôb.

Tab. č. 4.4: Priemerný vek a index starnutia

Priemerný vek, index starnutia a index ekonomického zaťaženia v SR, 2001 – 2010

Ukazovateľ	Pohlavie	Rok									
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
priemerný vek	muži	34,6	34,9	35,2	35,5	35,8	36,1	36,3	36,6	36,8	37,1
	ženy	37,7	38,0	38,4	38,7	39,0	39,3	39,5	39,8	40,1	40,3
	spolu	36,2	36,5	36,8	37,1	37,4	37,7	38,0	38,3	38,5	38,7
index starnutia *	muži	44,9	46,5	48,1	49,7	51,6	53,5	55,2	56,9	58,2	59,0
	ženy	77,5	80,8	84,2	87,5	90,8	94,5	97,8	100,7	102,9	104,1
	spolu	60,8	63,2	65,7	68,1	70,7	73,5	76,0	78,25	80,0	81,0
index ekonomického zaťaženia **											
	spolu	43,1	42,0	41,0	40,2	39,5	38,9	38,4	38,0	38,1	38,2

* počet osôb vo veku 65 rokov a viac na 100 detí vo veku 0-14 rokov

** počet detí vo veku 0-14 rokov a osôb vo veku 65 rokov a viac na 100 osôb vo veku 15-64 rokov

Zdroj: ŠÚ SR

Bratislavský kraj mal ku koncu roka 2010 celkom 628 686 obyvateľov, z toho 329 964 (52,5 %) žien. Na celkovom úhrne obyvateľstva SR sa podieľal 11,6 %. V roku 2010 sa narodilo 7 567 detí. Počas roka 2010 sa do Bratislavského kraja prisťahovalo 7 779 osôb, z toho 1 225 zo zahraničia. Z kraja sa vysťahovalo 3 409 osôb, z toho 342 do zahraničia. Počet obyvateľov Bratislavského kraja sa k 31.12.2010 medziročne zvýšil o 5 980 obyvateľov.

Tab. č. 4.5: Rozloha, počet a hustota obyvateľstva jednotlivých krajov SR

Rozloha, počet a hustota obyvateľov podľa krajov SR, 2010

Kraj, SR	Rozloha* (km ²)	Obyvateľstvo k 31. 12. 2010	Hustota obyvateľov (1/km ²)	Počet obcí	
				spolu	z toho mestá
Bratislavský	2 053	628 686	306,30	73	7
Trnavský	4 147	563 081	135,79	251	16
Trenčiansky	4 502	598 819	133,01	276	18
Nitriansky	6 344	704 752	111,09	354	15
Žilinský	6 809	698 274	102,56	315	18
Banskobystrický	9 454	652 218	68,99	516	24
Prešovský	8 974	809 443	90,20	666	23
Košický	6 754	780 000	115,48	440	17
SR	49 036	5 435 273	110,84	2 891	138

Zdroj: ŠÚ SR

V prípade miezd v roku 2011 dosiahla priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca 786 eur, medziročne sa zvýšila o 2,2%. Reálna mzda pritom klesla o 1,6 %. Rast nominálnej mzdy bol o 1 percentuálny bod pomalší ako v roku 2011. V 4. štvrtroku 2011 priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca medziročne vzrástla o 0,5 % na 848 eur. Vyšší prírastok spotrebiteľských cien v porovnaní s rastom nominálnej mzdy ovplyvnil vývoj reálnej mzdy, ktorá sa medziročne znížila o 3,8 %. Sezónne očistená nominálna mzda oproti 3. štvrtroku 2011 klesla o 0,3 %.

Priemerná nominálna mesačná mzda vzrástla vo 4. štvrtroku 2011 v podnikoch s 20 a viac zamestnancami o 1,4 % na 953 eur a v príspevkových organizáciách o 1 % na 791 eur. Znížila sa v malých podnikoch do 19 zamestnancov o 1,9 % na 723 eur a v rozpočtových organizáciách o 1,5% na 856 eur. V Bratislavskom kraji sa znížila priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca. Na základe výsledkov regionálneho triedenia dosiahol jediný Bratislavský kraj priemernú hrubú mesačnú mzdu vyššiu ako celoslovenský priemer **1 116 Eur**, a to o 34,3 %. [20]

4.1.4 Technologický segment

Investície vkladané do technického rozvoja sú v dnešnej dobe nevyhnutnosťou. Moderná technológia sa dá použiť ako konkurenčná zbraň. Štatistiky hovoria, že len 25,1% z celkového počtu podnikov je aktívnych v oblasti inovácií, či už procesných, technologických alebo inovácií v oblasti služieb. Väčšiu polovicu z tohto počtu tvoria veľké firmy s viac ako 250 zamestnancami. Situácia v malých a stredných podnikoch je ešte omnoho horšia, v oblasti inovácií je aktívnych len 19,2% malých podnikov (do 50 zamestnancov) a 34,4% stredných podnikov (do 250 zamestnancov). Pritom práve malé a stredné podniky sú vo vyspelých ekonomikách hlavným motorom posilňovania inovácií a ekonomického rastu.

Investovanie do vedy a výskumu priamo v spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. v podstate neexistuje, nakoľko sa týmito záležitosťami zaoberá spoločnosť PACCAR Company a DAF Trucks Holland ako materská firma.

✓ Zhrnutie analýzy

V nasledujúcej tabuľke sú zhrnuté jednotlivé segmenty a ako vplývajú na spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o.

Tab. č. 4.6: Zhrnutie PEST analýzy

Segment	Vplyv
Politický a legislatívny segment	(-) politická situácia (-) zákon urýchľujúci proces s neplatičmi (+) spolupráca medzi dealerom a výrobcom je jednoduchá
Ekonomický segment	(-) vysoká spotrebná daň pre pohonné látky, jedna z najvyšších v EU (-) sadzby DPH, daň z príjmov PO (-) rozvoj konkurencie medzi dealermi DAF (-) opatrnosť finančných inštitúcií pri financovaní dopravnej techniky (+) rozvoj automobilového priemyslu
Sociálny segment	(+) región s najnižšou nezamestnanosťou (+) región s najnižším vekovým priemerom (+) región s najsilnejšou kúpyschopnosťou obyv. (+) ekonomicky najsilnejší a najstabilnejší región
Technologický segment	(-) malé investície do technologického rozvoja

(+) kladný vplyv, (-) negatívny vplyv

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Táto metóda predstavuje často využívaný a veľmi užitočný nástroj analýzy vonkajšieho prostredia firmy, v ktorom sleduje, ako na podnik, jeho stabilitu a pozíciu na trhu pôsobia hlavné sily odvetvia. Štruktúra odvetvia má značný vplyv na určovanie konkurenčných pravidiel hry, rovnako ako na stanovenie stratégií firmy. Vonkajšie vplyvy zvyčajne pôsobia na všetky firmy v odvetví, a tu je kľúčová schopnosť firiem vyrovnávať sa s nimi.

4.2.1 Vnútoraná rivalita

Vnútornú rivalitu môžeme nazvať aj konkurenčnou rivalitou a je daná súperením medzi existujúcimi firmami na trhu. Konkurenčné prostredie pre D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. predstavujú ostatní dealeri v predaji a servise vozidiel značky DAF a rovnako aj konkurenčný predajcovia ostatných značiek nákladných automobilov (MAN, Renault, Mercedes, Volvo atď.) Na trhu s úžitkovými a nákladnými vozidlami je konkurenčný boj veľmi tvrdý.

Dopravcovia vyžadujú nízku spotrebu pohonných hmôt, nízke prevádzkové náklady a hlavne kvalitný a rýchly servis.

Spoločnosť D.I.L.A.N Servis, s.r.o. je oficiálnym dealerom holandskej automobilky značky DAF, zameraný na predaj a servis týchto vozidiel a najväčším konkurentom sú jazdené autá dovezené zo zahraničia. Po vstupe Slovenskej republiky do EU sa trh viac otvoril a zrušili sa poplatky, ktorý by tento dovoz nejako eliminovali.

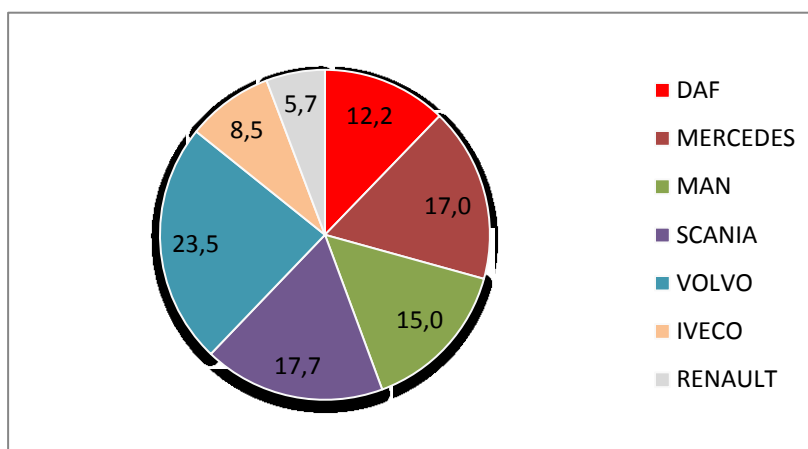
Na Slovenskom trhu pôsobia traja autorizovaný dealeri automobilky DAF. Vráťane spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o., sa tu radia STABO so sídlom v Starej Ľubči a DAF Wanicki so sídlom v Košiciach. V predaji a servise DAF automobilov, spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o je lídrom na slovenskom trhu.

Obr. č. 4.1 : Logá spoločností STABO a DAF Wanicki



Konkurenčná pozícia spoločnosti je momentálne uspokojivá (12,2% podiel na trhu), ak spoločnosť prirovnáme k silnej konkurencii takých silných značiek ako je Mercedes (17% podiel), Volvo (23,5% podiel) apod., kde navyše tieto značky fungujú aj ako importéri a nie formou udelenia licencie ako D.I.L.A.N. Servis, s.r.o.

Graf. č. 4:4: Percentný podiel na trhu predaja nákladných vozidiel



Zdroj: spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o.

4.2.2 Rivalita nových konkurentov

Rivalitu nových konkurentov chápeme ako hrozbu potencionálnej konkurencie, ktorá môže vstúpiť alebo už vstúpila na trh. Každý podnik, by mal neustále počítať s možnosťou pribúdajúcej novej konkurencie, ktorá môže na trh kedykoľvek prísť a spôsobiť tak odliv zákazníkov. Na trh neustále vstupujú nové konkurenčné firmy (či už sa jedná o drobných živnostníkov, malé, stredné alebo veľké firmy), ktoré svojou aktivitou môžu ohroziť stávajúce firmy, čiže aj D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. Začínajúca firma na trhu nemá zvýhodnený nákup náhradných dielov ako firma, ktorá je už zabehnutá. Firma s dlhším pôsobením na trhu je väčším odberateľom dodávok, to znamená, že má aj výhodnejšie ceny pri nákupe ako firma, ktorá je na trhu nová, čo naša spoločnosť považuje za silnú konkurenčnú výhodu. Potencionálnu konkurenciu, by mohli odradiť od vstupu na trh vysoké vstupné náklady do odvetvia, potreba vlastniť pri vstupe špeciálne technológie, know – how, patenty, licencie apod.

4.2.3 Rivalita substitútov

V prípade substitútov na trhu predaja nákladných vozidiel a ich servise sa dajú považovať všetky ostatné značky výrobcov nákladných vozidiel, ktoré sú zastúpené na slovenskom trhu. Je len na zákazníkovi, pre akú značku vozidla sa rozhodne, a na samotnom dealerovi je akou stratégiou zareaguje. A tým sa v podstate presúvame do oblasti vnútornej rivality.

4.2.4 Rivalita spôsobená zákazníkmi

Je veľmi dôležité si uvedomiť, kto sú zákazníci spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. a aká je ich kúpna sila. Zákazníci sú kľúčovým a zároveň najcitlivejším faktorom podniku. Vstup Slovenskej republiky do EU spôsobil vstup zahraničných dopravcov na trh, ktorý si tu otvorili špedičné firmy a pobočky. Najväčšiu časť zákazníkov spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. tvoria práve autodopravcovia a špedičné firmy, ale aj podniky z výrobnjej sféry, ktoré uskutočňujú dopravu výrobkov na vlastné náklady. Servis navštevujú väčšinou šoféri, ktorí sú dlho na cestách a niekedy na opravu čakajú aj celý deň. Pre udržanie si týchto zákazníkov, spoločnosť sa rozhodla pre inováciu čakárne. Je vybavená televíznym prijímačom, pohodlnou pohovkou, automatom na vodu, ktorá je zdarma a automatom na kávu a iné nealkoholické nápoje. Bola nainštalovaná klimatizácia, a hlavne pre šoférov diaľkových kamiónov boli vybudované sprchy. Investovanie do zmeny čakárne, bolo veľmi úspešným krokom k udržaniu si súčasných a získaniu si nových zákazníkov.

4.2.5 Rivalita spôsobená dodávateľmi

DAF Truck je pre spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. priamym dodávateľom nákladných vozidiel a náhradných dielov potrebných pri servise (97% dodávok), a ich spolupráca funguje na základe vzťahu „výrobca – dealer – spotrebiteľ“. Druhým a menej významným dodávateľom nákladných aut a náhradných dielov je spoločnosť IVECO (niečo okolo 3% dodávok).

➤ Stručná charakteristika dodávateľov:

DAF - Spoločnosť DAF Trucks N.V. predstavuje dcérsku spoločnosť, ktorú kompletne vlastní severoamerická spoločnosť PACCAR Inc. Základné aktivity spoločnosti DAF Trucks sú zamerané na vývoj, výrobu, marketing a predaj stredných komerčných vozidiel a vozidiel na náročné používanie. Druhá základná aktivita sa zameriava na marketing a predaj ľahkých nákladných vozidiel. Spoločnosť DAF Trucks tiež produkuje komponenty pre tretie strany, a to od náprav až po kompletne motory pre autobusy, autokary a špeciálne vozidlá. Spoločnosť DAF pracuje v súlade s princípom „Vytvorené pre objednanie“. To znamená, že všetky vozidlá sa vytvárajú tak, aby uspokojili jednotlivé želania každého zákazníka, ale výroba sa začne až potom, čo sa obdrží objednávka od zákazníka. Toto je veľmi dôležité, pretože spoločnosť DAF vyrába desiatky tisíc rôznych verzií vozidiel, ktoré sú vytvorené tak, aby vyhoveli jednotlivým špecifikáciám a požiadavkám na prepravu každého zákazníka.

Zákazník je pre spoločnosť DAF najväčšou prioritou. Všetky produkty značky DAF charakterizujú nízke výdavky na kilometer, vysoká kvalita, komfort šoféra, nízka spotreba paliva, minimálny dopad na životné prostredie a vysoká efektívnosť prepravy.

Spoločnosť DAF Trucks má výrobné závody v meste Eindhoven v Holandsko a v meste Westerlo v Belgicku. Spoločnosť si vďaka svojej vysokej efektívnosti a prvotriednej svetovej výrobe a produktom vytvorila silnú konkurenčnú pozíciu na európskom trhu.

Obr. č. 4.2: Logo spoločnosti DAF



IVECO - Spoločnosť IVECO pôsobí na všetkých piatich kontinentoch a má 28 000 zamestnancov, ktorí v 27 výrobných závodoch v 16 krajinách na celom svete vyrábajú vozidlá so špičkovou technológiou vyvinutou v 6 výskumných centrách. Rozsiahla sieť popredajných služieb zaručuje podporu vo všetkých geografických oblastiach, kde vozidlá IVECO pracujú. Spoločnosť IVECO je jedným z najdôležitejších hráčov v globálnom svete dopravy a medzinárodným lídrom vo vývoji, výrobe, marketingu a servise rozsiahleho radu ľahkých, stredne ťažkých a ťažkých úžitkových vozidiel. Vyrába tiež vozidlá na dopravu osôb a špeciálne vozidlá pre obranu, civilnú ochranu a špeciálne nasadenie, napr. pre hasičov. Vozidlá využívajú najmodernejšie strojárenské technológie v komplexnej rade motorov, ktoré používajú motorovú naftu i alternatívne palivá. Medzi nimi sú zemný plyn (CNG), biopalivá, hybridné technológie aj elektromotory. Centrála pre nákladné automobily sa nachádza v Bratislave a je sídlom aktivít v oblasti predaja, marketingu a popredajných služieb. V centrále pracuje spolu 12 zamestnancov, pričom po celom Slovensku funguje špecializovaná podporná sieť pre zákazníkov spoločnosti IVECO. Oficiálne zastúpenie značky IVECO pre SR nerealizuje priamy predaj konečným zákazníkom, o ponuku sa starajú dealeri spoločnosti. Spoločnosť IVECO má globálnu distribučnú a servisnú štruktúru, ktorá sa rozprestiera na piatich kontinentoch vo forme viac než 2000 predajných miest a 5000 servisných stredísk. Základom sú dobre etablovaní a skúsení partneri, ktorí svoje profesionálne skúsenosti a znalosti ponúkajú v rámci služieb zákazníkom.

Obr. č. 4.3: Logo spoločnosti IVECO



4.3 SWOT analýza

Na základe predchádzajúcich analýz (PEST analýza a Porterova analýza piatich konkurenčných síl), použité v tejto diplomovej práci na analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, ktoré pôsobia na D.I.L.A.N. Servis, s.r.o., je vytvorená nasledujúca tabuľka SWOT, kde sú obsiahnuté silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby danej spoločnosti, ktoré vyplynuli z daných dvoch analýz.

Tab. č. 4.7: SWOT analýza spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ nákladné automobily DAF sú kvalitné ✓ veľký počet verných zákazníkov ✓ identifikácia zamestnancov so strategickými cieľmi spoločnosti – spoločné zdieľanie vízie ✓ strategické umiestnenie ✓ vedúce postavenie na trhu ✓ umiestnenie v ekonomicky silných regiónoch ✓ flexibilné odmeny a vzdelávací systém ✓ dostatočný počet kvalifikovaných pracovníkov ✓ profesionálne diagnostické zariadenia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vyššia cena za servisné operácie ✓ neprítomnosť marketingového oddelenia v organizačnej štruktúre ✓ absencia personálneho oddelenia ✓ nedostatok funkčných stratégií ✓ absencia on-line predaja ✓ zadlženosť
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vytvorenie on – line predaja ✓ Región s najnižšou nezamestnanosťou v SR ✓ Región s najnižším vekovým priemerom v SR – 38 rokov ✓ Navýšenie počtu zákazníkov, ktorým budú poskytované služby ✓ Podpora programu obchodných zástupcov ✓ Vytváranie pobočiek zahraničných dopravcov na Slovensku. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ konkurenčný predajcovia ✓ odliv zákazníkov ✓ fluktuácia pracovníkov ✓ nedostatok kvalifikovaných pracovných síl ✓ nasýtenosť trhu ✓ strata imidžu

Zdroj: vlastná tvorba

4.4 Určenie krízového potenciálu podniku

Určenie krízového potenciálu sa uskutočňuje v piatich krokoch, ktoré sú zaznamenané v schéme pre stanovenie polohy krízových ohnisk v krízovej matici.

Sú to tieto kroky:

1. definovanie problému (krátky popis krízových situácií),
2. vymedzenie posudzovaného obdobia (čím dlhšie obdobie, tým väčšia pravdepodobnosť krízy),
3. určenia stupňa pravdepodobnosti,
4. stanovenie účinkov,
5. zápis hodnotenia do formulára a prenesenie výsledkov do matice.

Potencionálne krízy sú v prvej časti rozdelené do viacerých oborov pôsobiacich na podnik. Prvou oblasťou sú krízy vo vnútri podniku, kde sú krízové ohniská následne rozdelené na materiálovú (surovinovú) krízu, krízu vo výrobe, finančnú krízu, personálnu krízu, krízu know – how a krízu manažmentu. Druhá oblasť sa viac sústreďuje na odbytové prostredie, kde krízové ohniská sú rozdelené na odbytovú krízu, kríza v konkurencii, kríza dodávateľa, kríza zákazníka a kríza spôsobená zmenou legislatívnych podmienok. U jednotlivých krízových ohnisk je určená ich pravdepodobnosť vzniku, ktorá je v tabuľke č.4.8 a č. 4.9 ohodnotená stupnicou v intervale od 0-1 (kde 1 – určite nastane, 0,5 – pol na pol, 0 – určite nenastane; čím viac sa jej hodnota blíži k 1. tým je pravdepodobnosť väčšia) a ich účinkom na podnik, ohodnotená od 0 – 6 (kde 6- účinok je zničujúci, 5 – veľmi silný, 4 silný, 3 – priemerný, 2 – podpriemerný, 1 – zanedbateľný, 0 – žiadny; čím viac sa približuje k hodnote 6, tým je ohrozenie väčšie).

Tab. č. 4.8: *Kríza vo vnútri podniku*

	pravdepodobnosť vzniku	účinek na podnik
materiálová a surovinová kríza	0,2	3
kríza vo výrobe	0,3	4
finančná kríza	0,6	4
personálna kríza	0,8	5
kríza know - how	0,2	1
kríza manažmentu	0,1	2
celkom	2,2	19
priemer	0,37	3,17

Zdroj: vlastné spracovanie

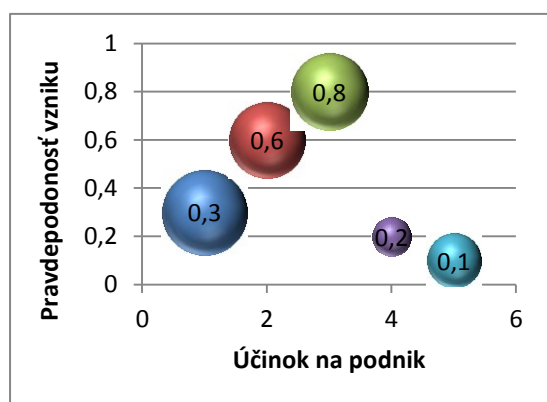
Tab. č. 4.9: Kríza na odbytovom trhu (vonkajšia kríza)

	pravdepodobnosť vzniku	účinek na podnik
kríza odbytová	0,4	3
kríza v konkurencii	0,8	6
kríza dodávateľa	0,5	5
kríza zákazníka	0,6	3
kríza spôsobená zmenou legislatívnych podmienok	0,3	1
spolu	2,6	18
priemer	0,52	3,6

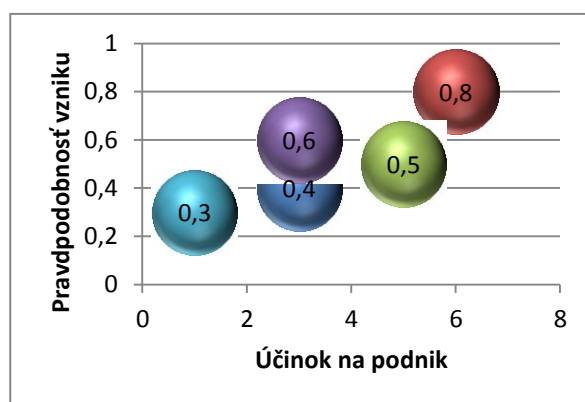
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf. č. 4.5: Krízové matice

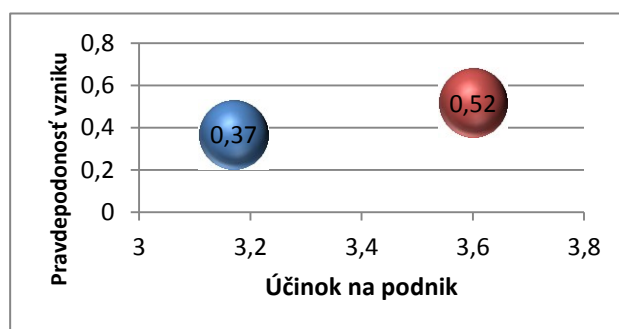
A.) vo vnútri podniku



B.) na odbytovom trhu



Graf. č. 4.6: Krízová matica – celkové ohrozenie



V prípade kríz vo vnútri podniku najväčšie hodnoty dosahuje **personálna kríza** (pravdepodobnosť vzniku 0,8 a účinok na podnik 5-veľmi silný). Z odbytových kríz najvyššie hodnoty dosahuje **kríza v konkurencii** (pravdepodobnosť vzniku 0,8 a účinok na podnik 6-zničujúci). Pri pohľade na celkové ohrozenie dosahujú vyššiu hodnotu práve **krízy na odbytovom trhu**. Podnik by si mal preto dávať väčší pozor na okolie v ktorom sa pohybuje, pretože pre neho predstavuje vyššiu mieru rizika, avšak nesmie zabúdať, že ohrozenie na neho „striehne“ aj v samotnom vnútri podniku.

4.4.1 Krízové ohniská

V nasledujúcom kroku boli z analýzy SWOT, konkrétne zo slabých stránok a ohrození vybrané 4 krízové ohniská:

1.)

Označenie krízového ohniska	Kríza marketingového oddelenia																																																		
1a) Krátky popis krízy	Zlou a nedostatočnou propagáciou spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. prichádza o dôležitých klientov.																																																		
1b) Stanovenie obdobia	1 rok – obdobie vhodné na preskúmanie marketingovej činnosti spoločnosti																																																		
1c) Stanovenie pravdepodobnosti vzniku	Pravdepodobnosť 0,5 – stanovené na základe: <ul style="list-style-type: none">nízke náklady na marketingpráca na pleciach nekompetentného pracovníka																																																		
1d)Stanovenie účinkov ✓ Faktory <ul style="list-style-type: none">nekvalifikovanosť pracovníkapovešť u stávajúcich zákazníkovnoví klientipovešť na trhucelkové účinky na podnik	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									x								x									x												x		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																										
								x																																											
						x																																													
					x																																														
							x																																												
Celkom (priemer jednotlivých faktorov)	6,6																																																		

2.)

Označenie krízového ohniska	Kríza fluktuácie kvalifikovaných pracovníkov																																																												
1a) Krátky popis krízy	Odchod vysoko kvalifikovaných pracovníkov, môže mať veľmi negatívne následky na spoločnosť.																																																												
1b) Stanovenie obdobia	2 roky – obdobie vhodné na preskúmanie pracovných podmienok, náročnosti práce a sledovanie konfliktov medzi spolupracovníkmi a vedením.																																																												
1c) Stanovenie pravdepodobnosti vzniku	Pravdepodobnosť 0,3 – stanovené na základe: <ul style="list-style-type: none">• nespokojnosti pracovníkov• neuspokojivých pracovných podmienok• vznikajúcimi konfliktami• náročnosťou práce a nedostatočným ohodnotením																																																												
1d)Stanovenie účinkov ✓ Faktory - nekvalifikovanosť nového pracovníka - náklady spojené s personálom - noví klienti - povesť na trhu - únik dôležitých informácií	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									x								x								x										x													x		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																				
								x																																																					
						x																																																							
				x																																																									
				x																																																									
							x																																																						
Celkom (priemer jednotlivých faktorov)	5,8																																																												

3.)

Označenie krízového ohniska	Kríza nasýtenosti trhu																																																																						
1a) Krátky popis krízy	Po vstupe do EU sa otvorili hranice a tým sa otvorili dvere novej potencionálnej konkurencií zo zahraničia, ktorej nič nebráni začať podnikat' na Slovenskej pôde.																																																																						
1b) Stanovenie obdobia	5 rokov – stanovené na základe predpokladu možného vstupu konkurencie.																																																																						
1c) Stanovenie pravdepodobnosti vzniku	Pravdepodobnosť 0,6 - stanovená na základe: <ul style="list-style-type: none">• žiadne alebo minimálne bariéry vstupu nových konkurentov na trh• možná strata klientov• súčasná veľmi nízka propagácia firmy																																																																						
1d)Stanovenie účinkov ✓ Faktory <ul style="list-style-type: none">- strata tržného podielu- obrat priamo- povesť na trhu- povesť u zákazníkov- príchod nových konkurentov- ubúdanie zákaziek	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									x									x									x								x													x									x			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																														
								x																																																															
							x																																																																
						x																																																																	
				x																																																																			
							x																																																																
						x																																																																	
Celkom (priemer jednotlivých faktorov)	7.33																																																																						

4.)

Označenie krízového ohniska	Kríza personálneho oddelenia																																																		
1a) Krátky popis krízy	Spoločnosť nemá vytvorené personálne oddelenie a celá personálna činnosť je v rukách majiteľa firmy, ktorý býva často pracovne vyťažovaný.																																																		
1b) Stanovenie obdobia	3 roky – obdobie vychádzajúce z priemeru predpokladaných plánov vytvorenia personálneho oddelenia.																																																		
1c) Stanovenie pravdepodobnosti vzniku	Pravdepodobnosť 0,3 – stanovená na základe: <ul style="list-style-type: none">• strata dôležitých pracovníkov• nedostatočné zvládanie problematiky personalistiky• pracovno – právne vzťahy																																																		
1d)Stanovenie účinkov ✓ Faktory <ul style="list-style-type: none">- strata motivácie zamestnancov- odchod dôležitých zamestnancov- povesť na trhu- povesť medzi zamestnancami- vyťaženosť manažéra	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							x								x									x											x					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																										
						x																																													
				x																																															
			x																																																
				x																																															
Celkom (priemer jednotlivých faktorov)	4.8																																																		

Z týchto krízových ohnísk bude vytvorená krízová matica , kde tieto ohniská budú označené písmenom K s indexom, ktorý bude predstavovať ohrozenia vypísané vyššie:

K₁ - Kríza marketingového oddelenia

K₂ – Kríza fluktuácie kvalifikovaných pracovníkov

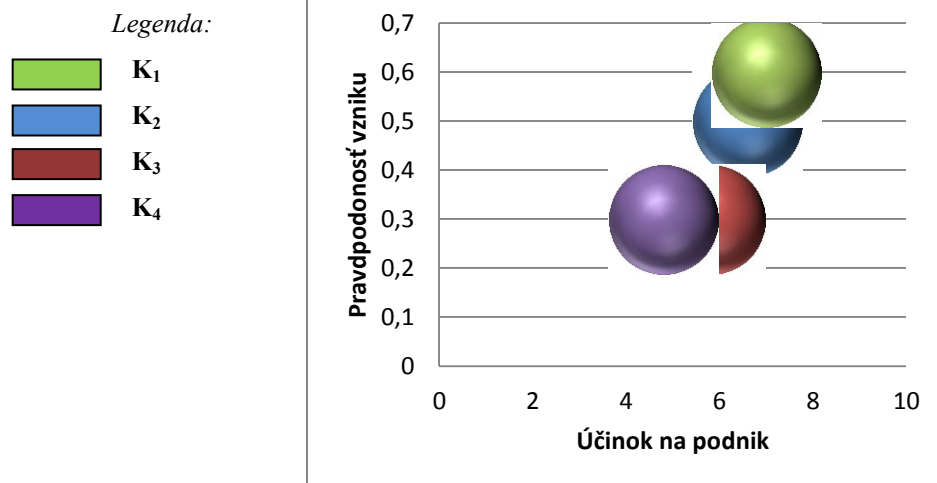
K₃ - Kríza nasýtenosti trhu

K₄ - Kríza personálneho oddelenia

Tab. č. 4.10: Umiestnenie krízových ohnísk v krízovej matici

Pravdepodobnosť vzniku krízy	Vysoká			K ₃
	Stredná		K ₁	
	Nízka	K ₄	K ₂	
		Negatívne	Ohrozujúce existenciu	Zničujúce
		Účinky krízy na podnik		

Graf. č. 4.7: Krízová matica



V tabuľke je vidieť, že krízové ohniská sa nachádzajú prevažne v strednej až pravej časti, čo znamená určité nebezpečie pre D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. Najpravdepodobnejšou a zároveň najzničujúcejšou je **kríza nasýtenosti trhu konkurenciou**. Ďalším veľkým ohrozením pre firmu je krízové ohnisko pod označením **kríza marketingového oddelenia**. Pri pohľade na túto krízovú maticu je zrejmé, že spoločnosť potrebuje najmä stratégie určené k šuflíkovým plánom a odstránenie potencionálnych rizík.

V nasledujúcom texte bude venovaná pozornosť jednému vybranému krízovému ohnisku, ktoré sa dotýka hlavne organizačnej štruktúry, pretože „nedopracovanosť“ organizačnej štruktúry, tzn. absenciou niektorých oddelení môže viesť ku vnútorným konfliktom a následnej vnútornej nestabilite. Ak spoločnosť nie je vnútorne stabilná, nemôže byť dostatočne silná ani v konkurenčnom boji.

4.4.2 Realizácia krízovej stratégie

Samotná realizácia stratégie by mala obnášať nasledujúce kroky:

1. Odstránenie ohniska
2. Zabránenie vzniku krízy:
3. Zvládnutie krízovej situácie:
4. Využitie krízy

K₁ - Kríza marketingového oddelenia

To, že spoločnosť nedisponuje marketingovým oddelením vôbec nie je dobrý krok, pretože pri konkurencii, ktorá neustále vstupuje na trh, je potrebná čo najväčšia propagácia k vytvoreniu imidžu u verejnosti a zároveň k získaniu veľkých klientov. Styk firmy so zákazníkmi je už dlhšiu dobu nemysliteľný bez komunikácie firmy so zákazníkmi, kde D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. v tomto bode výrazne zaostáva.

Ako už v tejto práci bolo spomenuté, marketingovú stránku zastáva jeden pracovník z oddelenia náhradných dielov, ktorý si v prvom rade musí splniť úlohy spojené s jeho pracovnou pozíciou, čím je marketing presúvaný na posledné miesto. Príčinou tohto problému, je nielen vyťaženosť pracovníka, ktorý nie je dostatočne kvalifikovaný a nemá žiadne skúsenosti s marketingom, pracuje pod časovým tlakom a to sa odráža aj v jeho prístupe ku propagácii firmy (informovanosť zákazníkov spočíva iba v posielaní e-mailov o prípadných akciách a zľavách), ale súvisí s tým aj problém nedostatočnej informovanosti spotrebiteľov, ktorí tieto informácie využívajú ako základňu pre lepšiu orientáciu na trhu, a spoločnosť tak prichádza o možnosť získať nových a výhodných zákazníkov, ktorí by zvýšili odbyť a tým priniesli spoločnosti vyšší zisk.

✓ Odstránenie ohniska krízy

Mnohé firmy obmedzujú výdavky na marketing či reklamu. Dôležité je dobre odhadnúť a udržiavať si pozíciu na trhu a vyťažiť z toho čo najviac pre vlastný rast. Komunikačný

výpadok na pár mesiacov, či úplné stiahnutie sa z boja, môže mať negatívny dopad na celkové hospodárenie podniku

Spôsobom, ako sa vyhnúť, prípadne eliminovať stratu tržného podielu a odlivu zákazníkov z dôvodu narastajúcej konkurencie, sú správne investované peniaze. V tomto prípade sú nevyhnutné investície do marketingového oddelenia a účinnej reklamnej kampane. Spoločnosť by mala v prvom rade vytvoriť marketingové oddelenie zložené s kvalifikovaných pracovníkov.

Marketingové oddelenie by plnilo tieto základné funkcie:

- komunikačnú a informačnú,
- koordinačnú,
- analytickú.

Plnením týchto funkcií spoločnosť získa dôležité informácie pre svoje fungovanie. Funkcia komunikačná a informačná zameraná na styk so zákazníkmi bude plnená prostredníctvom nástrojov marketingovej komunikácie ako je reklama, podpora predaja, PR (public relation) apod. Týmto spôsobom dostanú zákazníci informácie o ponúkaných vozidlách, ich vlastnostiach a poskytovanom servise. Spätná väzba, ktorú spoločnosť získa budú údaje, ktoré jej môžu pomôcť v jej ďalšom raste, prípadne v boji proti konkurencii. Marketingové oddelenie na základe týchto údajov vypracuje prognózu o budúcom dopyte po službách a produktoch spoločnosti. Tieto informácie poslúžia ako podklad pre strategické plánovanie a finančné oddelenie (podklad pre rozdelenie finančných prostriedkov na propagáciu, prípadne technický rozvoj).

Oddelenie marketingu je dôležitým článkom v komunikácii medzi spoločnosťou a jej zákazníkmi, ostatné oddelenia nemajú takú možnosť komunikácie s trhom. Marketingové oddelenie teda pozoruje a analyzuje trh, hľadá nové možnosti ako uspieť.

Ďalej sa spoločnosti odporúča byť pravidelným účastníkom autosalónov, ktoré sú organizované po celom Slovensku. Pozývať zákazníkov na rôzne akcie, napr. rôzne posedenia spojené s občerstvením a inými rôznymi atrakciami, uskutočňovať vianočné večierky apod. Spomínané akcie sú veľmi dobrým spôsobom na získanie informácií priamo od zákazníkov s čím sú prípadne nie sú spokojní, a na čom treba popracovať a zlepšiť.

✓ **Zabránenie vzniku krízy**

V prípade marketingu ide hlavne o včasné zistenie problémov a vzniku krízy. Je dôležité, aby firma neustále sledovala výšku svojich ziskov a nákladov, rast konkurencie v odvetví, hlavne počet svojich klientov a porovnávala to so svojimi plánovanými hodnotami. Pokiaľ sa zistia nejaké zmeny a odchýlky, treba určiť ich pôvod a príčinu vzniku. Pokiaľ firme začnú klesať zisky, ubúdať zákazníci a zákazky a počet konkurencie rastie, je to jasný signál, že firma zaostáva vo svojej propagácii a konkurencia je niekoľko krokov napred.

✓ **Zvládnutie krízovej situácie**

Zvládnutie krízovej situácie môže byť uskutočnené pomocou troch stratégií a to pomocou šuflíkového plánu, trouble shooting alebo odstránenie ohniska krízy.

V prípade krízy spôsobenej zlým a nedostatočným marketingom je najvhodnejšia stratégia „šuflíkových plánov“, pretože popisovaná kríza vzniká z rady ukazovateľov postupne a je možné ju omnoho lepšie predpovedať. Medzi prvotné náznaky krízy sú vstup veľkého počtu nových konkurentov na trh, na ktoré sa viaže znižujúci sa obrat a ziskovosť, strácanie určitého podielu na trhu a hlavne neschopnosť prilákať nových zákazníkov.

Vzor, akoby mal taký šuflíkový plán vyzeráť je uvedený v prílohe č. 3. Spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. sa doporučuje vypracovať niekoľko šuflíkových plánov, pre prípadné ohrozenia v rôznych oblastiach. Šuflíkové plány by mali pozostávať z troch opatrení: informačné opatrenia, opatrenia k zaisteniu proti stratám a opatrenia k zvládnutiu krízy.

Súčasťou šuflíkového plánu je vytvorenie krízového tímu, ktorého hlavnou náplňou by malo byť zistiť možné príčiny, ktoré viedli k poklesu vyššie spomínaných faktorov. V prípade zistených nedostatkov navrhnúť riešenia, ktoré by pomohli kríze zabrániť. Keďže sa jedná o krízu v marketingovej oblasti, odporúčanie pre spoločnosť znie, aby zvýšila investície do vytvorenia marketingového oddelenia a prijala kvalifikovaných pracovníkov, ktorí vypracujú účinné reklamné kampane a zvýšia „viditeľnosť“ spoločnosti na trhu.

5 Záver

Každý podnik pôsobiaci v podnikateľskom prostredí je pri svojej činnosti vystavený rade rizík, ktoré môžu svojím dopadom ovplyvniť nielen jeho hospodárske výsledky, ale aj jeho imidž a postavenie na trhu. Kríza však môže znamenať aj výrazný impulz pre podnik, ktorý ho vedie k zefektívneniu a rastu jeho konkurencieschopnosti. Samozrejme dôležitá je včasná diagnostika krízy, identifikácia jej príčin a začatie krízového riadenia. Optimálna reakcia podnikov na krízovú situáciu je v zásadnom prispôsobení sa tejto situácii a okamžitý návrh prípadne zmena stratégie navrhnutéj už skôr. Podnik môže využiť široké spektrum ekonomických, právnych a organizačných nástrojov a ich rôznu kombináciu, pričom výber konkrétneho nástroja je do značnej miery ovplyvnený charakterom a hĺbkou krízy. Výber optimálneho riešenia je kľúčovou etapou celého procesu.

Diplomová práca by sa dala rozdeliť do dvoch veľkých celkov, na časť teoretickú a časť praktickú. Teoretická časť sa snaží, čo najlepšie vystihnúť pojem „kríza“. Vybrané boli najdôležitejšie a najpodstatnejšie veci, aby čo najlepšie vystihli podstatu toho, čo sa deje a čo má podnik robiť keď sa nachádza v kríze. Uvedené sú jednotlivé definície krízy, jej priebeh a ako riadiť podnik v krízovom období. Pomerne veľká časť bola venovaná vybraným metódam analýzy podniku, konkrétne PEST analýze, Porterovej analýze piatich konkurenčných síl a v poslednom rade SWOT analýze.

Praktická časť bola aplikovaná na spoločnosť D.I.L.A.N. Servis, s.r.o. Výsledky už spomínaných analýz tvorili základ pre vytvorenie SWOT tabuľky, z ktorej boli následne zistené silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti a hrozby. Po následnom preskúmaní vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti sa práca zamerala na vytvorenie krízového plánu. Určením krízového potenciálu podniku boli stanovené pozície jednotlivých krízových ohnisk v krízovej matici, ktorá zohľadňuje pravdepodobnosť vzniku krízy a jej účinku na podnik. Následne na jedno vybrané krízové ohnisko, v tomto prípade sa jednalo o krízu marketingového oddelenia, bola aplikovaná realizácia krízovej stratégie. Spoločnosti bolo navrhnuté investovať do vytvorenia tohto oddelenia, zamestnať profesionálnych kvalifikovaných pracovníkov, aby by si spoločnosť zaistila lepšiu konkurencieschopnosť.

Táto diplomová práca sa snaží podať ucelený pohľad na stanovenie krízového profilu spoločnosti, ktorý ma slúžiť ako súčasť prevencie kríz v podniku.

Zoznam použitej literatúry

➤ Knižné publikácie

- [1] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krízový management. Úvod do teorie*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-0951-8.
- [2] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [3] GOTTSCHALK, Jack. *Crisis Management*. Oxford: Capstone, 2002. ISBN 1-84112-215-7.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 97-80-251-2621-9.
- [5] GREEN, Kaj a Oliver HANKE. *Řízení v krizových situacích – příklady efektivních strategií*. Přel. J. Pondělíček. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-104-6.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [7] PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ. *Strategický manažment*. Bratislava: Kartprint. 2009. ISBN 97-880-8887-078-4.
- [8] RAIS, Karel a Vladimír SMEJKAL. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- [9] REGESTER, Michael and Judy Larkin. *Risk Issues and Crisis Management*. 2.ed., London: Kogan Page, 2002. ISBN 0-7494-3635-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SLÁVIK, Štefan. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-41-5.
- [12] TICHÝ, Milík. *Ovládaní rizika. Analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

- [13] WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. Praha : BaBtext, 1992. ISBN 80-900-1785-1.
- [14] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku 2*, aktual. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [15] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-01-1.

➤ **Elektronické zdroje a dokumenty**

- [16] CEHLÁROVÁ, Ivana a Samer KHOURI. *Metódy identifikácie krízy podniku*. The Technical University of Košice, dostupný z: <<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj70-cz.pdf>>.
- [17] CHAPČÁKOVÁ, Alexandra a Jaroslava HEČKOVÁ. *Vybrané možnosti riešenia krízy podniku*. dostupný z: <http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic12/pdf_doc/11.pdf>.
- [18] *Krizový manažment v ekonomike*, dostupný z: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/km/km_kap_7.pdf>.
- [19] PILECKÁ, Věra. *PEST analýza*. Univerzita Karlova, 2005. dostupný z: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fuisk.ff.cuni.cz%2Fdwn%2F1003%2F2292cs_CZ_pest_arcdata.pdf&ei=qvOST_2kGcTssgamq5SEBA&usg=AFQjCNEp2ep-X8JdplRv9n61j7ZlZR7jWQ&sig2=y6IIRT20-C7uoUyNiY3qZA>.
- [20] *Platy na Slovensku*. dostupný z: <<http://www.platynaslovensku.sk/PRIEMERNA-MZDA.html>>.
- [21] REMEŠ, Daniel. *Řízení výkonnosti podniku v době krize*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. dostupný z: <<http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>>.
- [22] *Štatistické údaje*. dostupný z: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>>.
- [23] *Tvorba krízových stratégií*. dostupný z: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/km/km_kap_6.pdf>.
- [24] *Vybrané metódy a techniky využívané v procese identifikácie a analýzy rizík*. dostupný z: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tQF6nNfgCNwJ:www.risk-management.cz/tisk.php%3Fclanek%3D616+&cd=3&hl=sk&ct=clnk&gl=sk>>.

Zoznam skratiek

s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
ITS	asistenčná služba pre vodičov v núdzi
SR	Slovenská republika
PHM	pohonné hmoty
HDP	hrubý domáci produkt
DPH	daň z pridanej hodnoty
HICP	harmonizovaný index spotrebiteľských cien
ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4. 2012

.....

Zuzana Kadášová

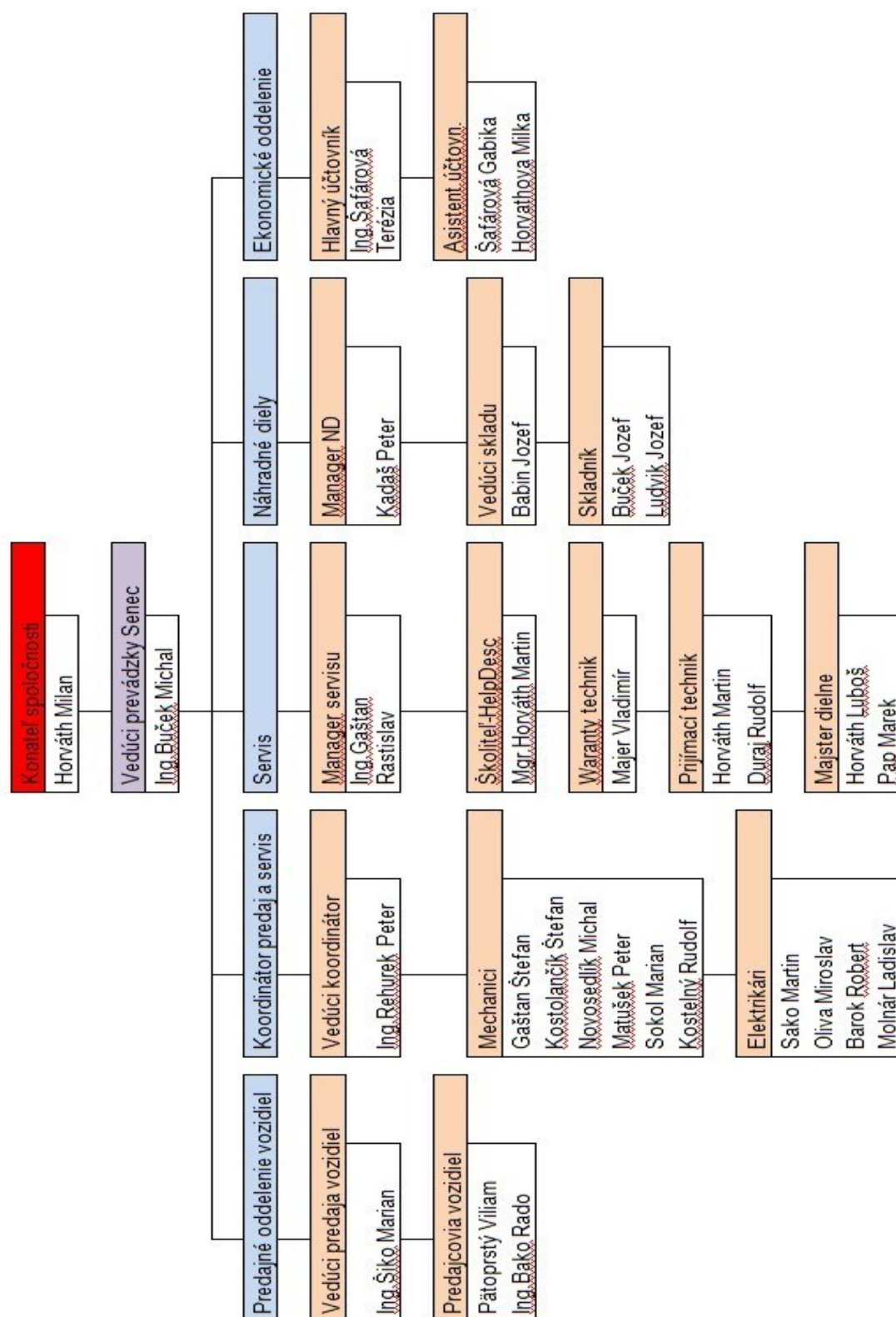
Zoznam príloh

Príloha č.1 – Schéma spoločnosti D.I.L.A.N. Servis, s.r.o.

Príloha č.2 – Schéma krízovej matice

Príloha č.3 – Vzorové schéma šuflíkového plánu

Príloha č.4 - Podiel na trh v predaji nákladných vozidiel nad 18ton



Príloha č. 2 *Schéma krízovej matice*

Pravdepodobnosť vzniku	Účinky na podnik		
	Negatívne	Ohrozujúce existenciu	Zničujúce
Vysoká	<i>Šuflíkové plány</i>	<i>Odstránenie ohniska krízy</i>	<i>Odstránenie ohniska krízy</i>
Stredná	<i>Trouble shooting</i>	<i>Šuflíkové plány</i>	<i>Odstránenie ohniska krízy</i>
Nízka	<i>Trouble shooting</i>	<i>Šuflíkové plány</i>	<i>Odstránenie ohniska krízy</i>

- **Šuflíkové plány** – pravdepodobnosť vzniku krízy je menej pravdepodobná, ale možná. Ohniska krízy zaťažujú podnik, môžu ho ohroziť, nie však zničiť.
- **Trouble shooting** – nízka pravdepodobnosť vzniku a zároveň negatívne dopady na podnik.
- **Odstránenie ohniska krízy** – ohniská, ktoré sa nachádzajú na pravej strane matice sa podnik snaží odstrániť, vznik takejto krízy má katastrofické následky na existenciu podniku. Nutnosť odstrániť ohnisko krízy z registra potencionálnych problémov podniku.

Príloha č. 3 *Vzorové schéma šuflíkového plánu*

Popis krízy			
Pravdepodobné efekty			
Základný princíp			
Opatrenia	Priorita	Kedy	Kto je zodpovedný
Vytvoriť krízový tím			
Analýza a vyhodnotenie príčin a dopadov			
Analýza konkurencie			
Zaistenie opatrení a informovanie vedenia			
Vyhotovené dňa:	Kontrola dňa:		Zodpovedný pracovník:

MARKET SHARE N3b (%) above 18t - SVK MARKET 2000 - 2011

Years	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
DAF	2,0	3,7	11,5	7,9	5,4	8,0	10,0	11,6	15,4	10,8	10,0	12,2
MERCEDES	11,0	18,2	13,1	14,0	20,3	18,6	19,8	17,9	17,7	15,2	18,4	17,0
MAN	10,8	9,4	11,2	10,3	9,2	11,7	15,8	13,5	11,5	13,9	13,2	15,0
SCANIA	12,2	17,1	14,8	22,8	22,9	20,3	19,0	19,2	15,2	17,0	20,8	17,7
VOLVO	39,8	33,8	26,8	22,4	21,2	17,9	15,2	15,4	20,5	10,9	22,8	23,5
IVECO	17,4	10,4	12,7	11,1	10,1	12,8	9,4	13,8	12,2	16,9	9,3	8,5
RENAULT	4,0	5,1	7,2	8,2	8,8	8,4	8,0	7,3	5,4	13,1	5,2	5,7
MITSUBISHI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NISSAN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AVIA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TATRA	2,7	2,3	2,7	3,2	2,0	2,2	2,2	1,1	2,0	2,2	0,3	0,4
OTHERS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,7	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0
TOTAL MARKET SHARE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,0

MARKET SHARE N3b (%) above 18t, SVK MARKET 2000 - 2011

